

A SZOCIOLÓGIAI  
TANULMÁNYOK

c. sorozatban megjelent

1.

Hegedüs András  
A SZOCIALISTA  
TÁRSADALOM  
STRUKTÚRÁJÁRÓL

119 oldal • Fűzve 12,— Ft

2.

Márkus György  
MARXIZMUS  
ÉS „ANTROPOLÓGIA”

96 oldal • Fűzve 10,— Ft

3.

Heller Ágnes  
TÁRSADALMI SZEREP  
ÉS ELŐÍTÉLET

171 oldal • Fűzve 17,— Ft

4.

Nemes Ferenc—Szelényi Iván  
A LAKÓHELY  
MINT KÖZÖSSÉG

205 oldal • Fűzve 16,— Ft



AKADÉMIAI KIADÓ  
BUDAPEST

HÉTHY LAJOS—MAKÓ CSABA

MUNKÁSMAGATARTÁSOK ÉS A GAZDASÁGI  
SZERVEZET

MUNKÁSMAGATARTÁSOK  
ÉS A GAZDASÁGI SZERVEZET

Edesapámunk, pályám elindítója  
nagyra tör szeretettel.  
Szerecs fia Csaba  
Valkó, 1973. január 21.



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST 1972

KÉSZÜLT  
A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
SZOCIOLÓGIAI KUTATÓINTÉZETE  
GONDOZÁSÁBAN

# MUNKASZABADTARTÁSOK ÉS A GAZDASÁGI SZERVEZET



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST 1972



Lektorálta

Kulcsár Kálmán

Szikszy Béla

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1972

Printed in Hungary

## I. MUNKÁSMAGATARTÁSOK.

### LEVEZETÉSÜK A GAZDASÁGI SZERVEZET FORMÁLIS MŰKÖDÉSÉNEK SÉMÁJÁBÓL

A „munkásmagatartások” kitétel a szociológia nyelvén azoknak a cselekvési formáknak az átfogó megfogalmazását jelenti, amelyekről társadalmunkban állandó, széles körű és sokoldalú vita folyik. A különböző ipari ágazatok fizikai dolgozóinak a termelésben és az elosztásban jelentkező viselkedéstípusairól van szó, amelyek indirekt módon a gazdasági fejlődés alakulását jelző szinte minden mutatóban szerepet játszanak: a termelékenységben, a gazdasági hatékonyságban, a jövedelmességben, a termékek mennyiségének és minőségének alakulásában, tervek teljesítésében és így tovább. Ezek a magatartások főszereplői a napirenden levő számos gazdasági problémának: a munkafegyelem, a munkamorál, a munkaintenzitás kérdéseinek. Megemlítik nap-nap után pozitív előjellel, például a munkaversenyek, a szocialista brigádmozgalom eredményeinek értékelésénél. Gyakran ostromozzák is, amikor lazításokról, minőségrontásról, anyag- és energiapazarlásról, a hatékony ösztönzőkkel szembeni ellenállásról van szó. Mindezek pedig nem csupán gazdasági, hanem társadalmi, sőt bizonyos értelemben politikai jelentőségű kérdések. Egyszóval a „munkásmagatartások” megfogalmazás olyan széles — és mély — problémakört fed, amivel nemcsak érdemes, hanem szükséges is módszeresen, tudományos eszközökkel foglalkozni.

Tanulmányunk témája a termeléssel és az elosztással kapcsolatos, tehát „komplex” munkásmagatartásoknak és az



őket alakító társadalmi-gazdasági környezetnek a vizsgálata. Környezeten szűkebb értelemben az adott gazdasági szervezettel (vállalatot), szélesebb értelemben a társadalmi-gazdasági felépítmény egészét értjük. Az, hogy a „termeléssel” és az „elosztással” kapcsolatos cselekvésekről, tehát kifejezetten a gazdasági szervezethez kötődő, annak keretein belül lezajló magatartásokról beszélünk, nyilvánvalóvá teszi, hogy a munkások kifejezetten társadalmi, illetve politikai jellegű tevékenységeit nem kívánjuk érinteni. Kulcskérdés számunkra, hogy a munkások hogyan dolgoznak a munkanap nyolc órájában és miért úgy, mekkora bérkülönbségeket viselnek el és miért éppen akkorát, de elemzésünk körén kívül marad az, hogy mennyiben aktívak például a választásokon.

Tanulmányunkban hosszas empirikus kutatások eredményei alapján módszeresen, sokoldalúan próbáljuk megvizsgálni, hogy a termelés és az elosztás egyes aspektusaival kapcsolatban az embereknek milyen cselekvéstípusai léteznek, és ezek hogyan jöttek létre. Belülről, a lehetőség szerint árnyaltan és mélybe ásva igyekszünk leírni a műhelyek sajátos világát: azt, hogy az emberek mit tesznek és miért. A munkások tevékenységének típusaival és ezek társadalmi-gazdasági determináltságával foglalkozunk. Mivel a problémának megkíséreltünk széles társadalmi és gazdasági kitekintést adni, nézőpontunk és módszereink egyaránt eltérnek a szigorú értelemben vett szociológiától. A tudományos megközelítés ilyen fajtáját interdiszciplinárisnak szokták nevezni, ami a jelen esetben valamiféle átmenetet jelöl a közgazdaságtan, pontosabban az ipargazdaságtan és az iparszociológia között.

A munkásmagatartások és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok, a szervezeten belüli tranzakciók rendszere, valamint a társadalmi és gazdasági tényezők sora közötti bonyolult összefüggésrendszer vizsgálata hazánkban meglehetősen újkeletű vállalkozás. A feltárt problémák és összefüggések bizo-

nyos újdonsága — bár csábít — semmiképpen nem jogosít fel arra, hogy eredményeinknek meg nem engedett általánoságú érvényt tulajdonítsunk. Tisztában vagyunk azzal, hogy technológiai, gazdasági és társadalmi változók differenciáltsága folytán az általunk egyetlen üzemben leírt problémák és jelenségek más üzemekben más formákban, markánsabban vagy gyengébben, illetve egyáltalán nem jelentkeznek, átadva helyüket egyéb gondoknak. A célunk útkeresés, hogy rendszeres kutatómunkával, az általunk leírt kutatáshoz hasonló vizsgálatok sorozatával, hogyan lehet olyan eredményeket elérni, amelyek hasznosak, szükségesek és talán nélkülözhetetlenek is számos gazdasági problémánk megoldásához.

Egyes magatartástípusok ugyanis az üzemben, mint ez köztudott, igen komoly nehézséget jelentenek. Jóllehet a komplex munkásmagatartások, mint tanulmányunkból egyértelműen ki fog derülni, sokkal változatosabbak és összetettebbek háttereiket és hatásait tekintve, semhogy a pozitív—negatív ellentétes fogalompár szűk dimenzióiban elhelyezhetők lennének, a közvélemény számosat közülük „negatívnak” ítél. Valóban negatívak ezek abban (és kizárólag abban) az értelemben, hogy egy adott időben és vonatkozásban problémákat okoznak a vállalatnak és a gazdaságnak, olyan cselekvéseket fednek, amelyek eltérnek a gazdasági szervezetek elé állított céloktól, sőt szembekerülnek velük, meghatározott időben és vonatkozásban keresztezik azoknak az érdekeknek a megvalósulását, amelyeket vállalati vagy magasabb rendű érdekek szoktak nevezni. Ilyen például a lazsálás, az egyes vonásaiban olykor már sztrájkra emlékeztető teljesítményvisszatartás. A közvélemény ugyanakkor „pozitívnak” tekinti a szocialista brigádersenyben kiemelkedő munkáskollektívákat. Márpedig a „negatív” és „pozitív” vonások sokszor — talán túlzás lenne azt mondani, hogy gyakran — egymás mellett egyaránt megvannak.



Miután tanulmányunknak semmi esetre sem lehet célja az, hogy a munkásmagatartásokról, illetve azok társadalmi-gazdasági meghatározottságáról valamiféle „általános” és kicsiszolt elméletet ismertessünk, amelynek nem vagyunk és nem is lehetünk birtokában, írásunk nem az eredményeinkre épülő rendszer tisztázott logikáját, hanem az eredményekhez vezető folyamat természeténél fogva sokkal nehezkesebb logikáját fogja követni. Ennek első lépése pedig az „ugrás a mélyvízbe”, azaz példaként egyes összetett munkásmagatartások leírása.

#### A MUNKÁSMAGATARTÁSOK NÉHÁNY MEGJELENÉSI FORMÁJA

Az egyengető-lakatosok annak a nagy nyugat-magyarországi vállalatnak voltak a munkásai, amelynek működését tanulmányunkban elemezni fogjuk. A vagongyártásban dolgoztak, feladatuk az volt, hogy a vasúti kocsik „meztelen” vas testén levő domborulatokat és gödröket, melegítéssel, illetve kalapálással eltüntessék. A fűlsiketítő zaj miatt „koncertteremnek” vagy „zenekonzervatóriumnak” nevezett műhelyben dolgoztak, mintegy hatvan ember, kemény és igyekvő munkások, egy részük harmincon innen, más részük harmincon túl, de csak igen kevesen negyven fölött. Szocialista brigád. Összetartó nép. A hatvan kalapács állandó kopogását a vagonok üres „hangdoboz” úgy felerősítette, hogy a zaj megközelítette a fájdalomhatárt. Az emberek vattával fülükben dolgoztak, beszélgetni szinte lehetetlen volt. Karmozdulattal jelezték, ha éppen nagykalapácsra vagy vizesedényre volt szükségük. „Romlanak az ember izületei, idegzete, szeme és füle.” — „Az ember szemidegei néha annyira kivannak, hogy nem bírja. Megtörli a homlokát, kerti egyet, visszajön, és egészen mást mutat a lénia.” — „Este, ha lefekszem, sokszor nem tudok aludni, olyan ideges vagyok. Állandó cirpélést

hallok a fülemben.” — „Tíz éve vagyok itt és kezdek nagyot hallani” — így jellemezték munkájuk körülményeit a mindig ideges és fáradt egyengetők. Kutatásunk idején az egyengetők — a hallatlan igénybevétel és, mint látni fogjuk, más okok miatt is — a vállalat legjobban kereső munkásai közé tartoztak. Darabbérben dolgoztak. 1967/68-ban két kocsitípust gyártottak, amelyek közül az egyikén jól lehetett keresni, a másikon viszont — a szorosra szabott munkanormák miatt — „pokolian rossz” volt a kereset. Jövedelmükben nagy szerepet játszott a nagyarányú, bár időszakonként és egyénenként változó mértékű túlórázás és a céljutalom is.

1968-ban a következő események zajlottak le. A vállalati vezetés az év első negyedévében (mint minden megelőző és következő év elején) „szűk marokra fogta a pénzt”. A két kocsitípus közül februárban és márciusban növekvő arányban a „rosszul fizető” típus termelését szorgalmazta. Hónapról hónapra csökkentette a túlórákat és céljutalmat sem írt ki. A gyáregységben, valamennyi szakmában csökkentek a teljesítmények és még meredekebben a bérek. Az előző év utolsó negyedéhez viszonyítva az egyengető-lakatosok órakeresete januárban egy forinttal, február — márciusban két forinttal csökkent (10—11 forintra), s elvesztették jól jövedelmező túlmunkáikat is. Áprilisban javult a helyzet, a vállalat a munkák többségét ismét a „jól fizető” szériából kezdte adni. A munkások más szakmákban ismét „feltornázták” teljesítményeiket és keresetüket. Az egyengető-műhelyben, a nagy többséget adó oldalegyengetőknél azonban a termelési mutató váratlanul 66,7%-ra csökkent, ami hallatlanul alacsony érték volt, tekintve hogy a munkások általában rendszeresen 100% fölötti eredményeket értek el. Az órakereset ugyancsak az igen alacsony 6,80 forintra zuhant. Pedig az emberek — legalábbis látszólag — szorgalmasan, nyugodt igyekezettel dolgoztak: melegítették, kalapálták a kocsik lemezein levő



domborulatokat, gödröket, és időnként a lemezhez illesztve léniájukat, mérték az eredményt. A látszólagos nyugalom ellenére azonban idegeik túlfeszítettek voltak, a feszültséget szinte érezni lehetett a levegőben. A fiatal (30 éven aluli) munkásokat katasztrófálisan érintette a csoport igen alacsonynak ígérkező keresete, hiszen az adott bérezési konstrukcióban ez azt jelentette, hogy az ő órakereseteik még a 6,80-at sem fogják elérni. Az „öreg” viszont — bizonyára taktikai megfontolásokból — amiatt morogtak, hogy a fiatalok nem tudnak, illetve nem akarnak dolgozni. A gyárvezetés irodájában felszólították a brigádvezetőt, a szakszervezeti bizalmi és néhány szakmailag igen jó „öreg” munkást, hogy túlórázzanak, mert a „vagonoknak menni kell”. Visszaütötték: „6,80-as órakereset mellett ne várják tőlük, hogy ebben a zajban további kettő-négy órát dolgozzanak.” (A túlórárt a normál munkaidőben elért kereset alapján fizették.) A fiatalok viszont — akiknek a gyáregységvezetés ugyancsak megtette ezt az ajánlatot — vállalták a túlórárt. A feszültség a két réteg között nőtt. „A vezetőknél a fiataloknak nagyobb becsülete van, mint az öregeknek. A fiatalok legényemberek, túlóráznak. Túlórával itt el lehet takarni, hogy valaki nem tud dolgozni.” A termelési eredmények azonban a fiatalok túlmunkája ellenére se javultak. A kocsik mintha „megálltak” volna. A párttitkár az egyengető párttagokat, a szakszervezeti titkár a szakszervezeti bizalmi gyúrta, hogy az „öreg” is maradjon benn túlórázni. Az irodában kínos jelenetek zajlottak le a vezetők és a munkások között. Hat nagy gyakorlattal rendelkező kitűnő egyengető-lakatos kilépett, kettő pedig — egészségi okokra hivatkozva — áthelyezését kérte más gyáregységekbe. (Több párttag is volt köztük.) „Az a nyolc ember, aki elment, egy nap alatt komplett megcsinálná a kocsit” — nyilatkozták róluk elismerőleg a többiek. Kilépett több fiatal is. Néhányan pedig — ízületi és idegbántalmaikra hivatkozva

— táppénzes állományba mentek. A helyzet tehát romlott, és fennakadás veszélye fenyegette az egész vagongyártást, több üzem munkáját. A gyáregységvezetés elvesztette fejét, egészségileg indokolt áthelyezéseket hátráltatott, más esetekben pedig föltelefonált az orvosi rendelőbe: „ne írjanak ki egyengetőket, mert szimulálnak.” A művezetők állandóan a munkások „sarkában lógtak”, „nézték az órájukat”, és azt is szóvá tették, ha valaki öt percre kiment a W. C.-be. Április második felében a vállalatvezetés jónak látta, hogy beavatkozzon az elmérgesedett helyzetbe, s — a vagongyártás folyamatosságának biztosítására — radikális ösztönző intézkedéseket hozott. Tetemes céljutalmakat tűzött ki júniusig, majd szeptemberig, illetve októberig. Májusban, júniusban és júliusban szinte kizárólag a „jól fizető” vagontípust termeltette (ezek termelési arányát bizonyos racionális korlátok között viszonylag szabadon variálhatta). Az egyengető-műhelyben, csakúgy mint más területeken — szinte varázsütésre — megváltozott a helyzet: meredeken emelkedtek a teljesítmények és a bérek. Az „öreg” egyengetők, akik május óta a fiatalokkal való ellentéteik miatt különvált csoportban dolgoztak, szeptemberben 170,6%-os teljesítményt és 17,51 Ft-os órakeresetet értek el, amihez még hozzájött a túlóra. Ez azt jelentette, hogy legjobbjai keresete a túlmunkával együtt a hat-hétezer forintot is elérte. A túlórázás állandósult. Tucatnyi egyengető-lakatos évi túlmunkája meghaladta az ötszáz (!) órát, azaz munkaidejük — az emberfeletti munkában — átlagosan tíz órára hosszabbodott és sokszor a hétvégére is kiterjedt. Viszont május után kilépés már alig volt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Az egyengető-lakatosok esetéről külön tanulmányban is beszámoltunk. Héthy L.—Makó Cs.: *Munkatelsítmény, érdek, hatalom, környezet*. Új Írás 1971. 2. sz.



Egy budapesti építőipari vállalatnál 1971 februárjában leégett az egyik építkezés elektromos felvonulási hálózata. Az eset, ami egyébként korántsem volt ritka és egyedülálló, tetemes kárt okozott a vállalatnak: a hálózat újjáépítése több napot vett igénybe, ami alatt a munkagépek álltak (egy közepes méretű daruért a vállalat óránként több száz forint kölcsönzési díjat fizetett), a munkások jelentős része ugyancsak állt, a fűtés szünetelt: a friss vakolások lefagytak stb. A történet háttere a következő volt: Az építkezésen több üzemeltető villanyszerelő dolgozott, akiknek a feladata a munkagépekhez szükséges energiaellátás folyamatos biztosítása, a felmerült elektromos hibák kijavítása volt. Feladataikhoz, hangsúlyozzuk, nem tartozott hozzá magának a felvonulási hálózatnak a felszerelése. A leégett felvonulási hálózatot korábban mégis ezek az üzemeltető villanyszerelők építették ki, amiért a vállalat — még 1970-ben — jelentős mennyiségű túlmunkával „jutalmazta” őket. (Vasárnapi túlórázással 3—400 forintot is meg lehetett keresni.) 1971 januárjában — az eseményt megelőzően — a vállalatvezetés bejelentette, hogy a túlmunka csökkentése és a túlórák igazságosabb elosztása érdekében meg kívánja szüntetni (bizonyos munkaszervezeti módosítások bevezetése mellett) a villanyszerelők nagyarányú túlmunkáit. A munkások azt mondták: „rendben van, de akkor nem építenek hálózatot, és nem látnak el egyéb, feladatkörükhöz nem tartozó munkákat.” Csakhogy az építkezésen a meglevő hálózat viszonylag kis kapacitású volt, s februárban újabb és újabb munkagépeket kapcsoltak rá. Az emberek erre (írásbeli feljegyzés formájában, hogy le legyenek „fedezve”) felhívták a vállalat illetékeseinek a figyelmét, és egyúttal ismételten közölték: „a normál munkaidőben nincs idejük és módjuk a hálózat átépítésére.” Az ügyet a vezetés nem vette komolyan, és a hálózat leégett. Ezután a vállalat „pánikszzerűen” fizette a túlmunkát. Ugyanezekkel a villanyszerelőkkel fordult elő,

hogy amikor nem kapták meg az általuk jogosnak vélt pénzüket, „lekapcsoltak”, beszüntették az áramellátást, és minden leállt. Ehhez minden legális alapjuk megvolt, mivel a vállalat — szervezetlensége folytán — az elektromos berendezéseket nem az előírt szabályok szerint működtette, és az ilyen szabályok betartása éppen a felelős villanyszerelő „kötelessége” volt. Az, hogy „észrevette-e” a szabálytalanságot, teljesen rajta múlt. Amikor például az egyik villanyszerelőtől megvonták a túlóráit, „azonnal kiment és körülnézett”. Megállapította, amit egyébként is tudott, hogy a daru a megengedettnél hosszabb szabad kábellel működik. Azonnal figyelmeztette az építésvezetőt, hogy két napon belül helyezték földbe a vezetékét, mert ellenkező esetben „kötelessége” lekapcsolni. Az építésvezető legyintett és azt mondta, hogy ne hülyéskedjen, mert a daru már két éve így megy. A villanyszerelő két nap múlva lekapcsolt. Kitört a botrány, majd — mivel a munkásnak formálisan teljesen igaza volt — megkezdődött az alkudozás. Amikor az ember megkapta, ilyen vagy olyan formában, a számára elfogadható pénzt, minden ment a régiben tovább. Feltétlen meg kell említeni ugyanakkor, hogy a túlórák kérdésében kialakult konfliktusok számos kilépést is eredményeztek.

#### A MUNKÁSMAGATARTÁSOK ÉS A VÁLLALATI SZERVEZET<sup>2</sup>

A komplex munkásmagatartások a gazdasági szervezet keretein belül jelentkeznek és bizonyos értelemben a szervezet működésének termékei.

<sup>2</sup> Jelen tanulmányunk szervezetelméleti vonatkozásaiban nagy segítséget jelentett számunkra A. Etzioni, *Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1964.; J. G. March — H. A. Simon, *Organizations*. Wiley, New York 1958.



A gazdasági szervezet, amelynek működését tanulmányunkban elemezni kívánjuk, és ahol az egyengető-műhely lelassulásának említett esete is történt, hazánk egyik legnagyobb gépipari üzeme, amelynek főbb termékei a vasúti személykocsik, a közúti járművekhez használatos hátsóhidak és differenciálművek, szerszámgépek, újabban pedig a nyugati licenc alapján gyártott nagy erejű Diesel-motorok, illetve kamionok. Gépipari szakemberek egybehangzó véleménye szerint a vállalat az iparág talán legjobban szervezett és irányított, új gyáregységeiben a legmodernebb technológiát alkalmazó létesítménye. Fejlődésének dinamizmusa imponáló. Azt, hogy vizsgálatunkat itt hajtsuk végre, korántsem annyira a vállalatnak a munkaerővel kapcsolatos problémái indokolták (amelyek ismereteink szerint kevésbé voltak súlyosak, mint más gépipari vagy építőipari vállalatokéi), hanem éppen szervezetsége és dinamizmusa. A termeléssel kapcsolatos munkásbeállítottságok elemzését ugyanis nagyban megkönnyítette, hogy a vállalatnál a munkások folyamatos erőfeszítéseihez az elemi feltételek (folyamatos munka- és anyagellátás, szerszámkarbantartás stb.) kifogástalanul biztosítva voltak. Ellenkező esetben, amikor a munkások a vállalat szervezési hanyagságai miatt vannak kényszerítve a „lazsálásra”, „negatív” magatartásuk elemzése nem annyira az iparszociológia, mint inkább az üzemvezetés témakörébe vágó probléma. Az elosztással (teljesítményelv alkalmazásával, bér-differenciálással) kapcsolatos munkásbeállítottságok vizsgálatához viszont kitűnő terepet adott a vállalat dinamikus ösztönzési politikája, sorozatos ösztönzési intézkedései, amelyekre a dolgozóknak újra és újra reagálniuk kellett.

Miután a munkások cselekvése szervezeti magatartás, megközelítéséhez feltétlenül szükségünk volt a gazdasági szervezet felépítését és működését megalapozó általános szervezetelméleti és motivációs elméleti koncepció, formális séma ismerete-

tére. Ennek a koncepciónak a pontos elemzésével és leírásával a hazai társadalomtudomány, részeredményeitől eltekintve, mind ez ideig adós. Ez persze nem azt jelenti, hogy gazdasági szervezeteink — és konkrét esetben a vizsgált vállalat — megfelelő elméleti megalapozottság nélkül lennének felépítve és működőnek (bár olykor ilyen tünetek is tapasztalhatók), hanem azt, hogy funkcionálásukban döntően egy több évtizedes ipari múlt során kialakult tradicionális, átfogó módon soha nem revideált, csupán új elemekkel bővített sémát követnek. Mint világszerte a gazdasági szervezetek nagy többsége, szervezetelméleti szempontból a magyar vállalatok felépítése és működése is sok vonásában a klasszikus és az idők folyamán jelentős mértékben továbbfejlesztett Scientific Management (taylorizmus) elvein nyugszik. Funkcionálásukban, elsődlegesen motivációs elméleti szempontból, ugyanakkor bizonyos Human Relations elvek alkalmazására való törekvés is tapasztalható.<sup>3</sup> Ezen a megállapításon túlmenően azonban a hiányzó megbízhatóan pontos általános ismeretek pótlására vállalkozni erőnket meghaladó feladat lenne. Csupán azt tesszük meg, ami témánk tárgyalásához nélkülözhetetlen: a vizsgált egyetlen gépipari vállalat formális felépítését és működését szabályozó elvi alapokat írjuk vázlatosan le, kerülve a megengedhetetlen általánosításokat, és vállalva azoknak az esetleges pontatlan-

<sup>3</sup> A Scientific Management elmélet alapmunkái: F. W. Taylor, *Scientific Management*. Harper, New York 1911.; L. Gulick — L. Urwick, *Papers on the Scientific Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University, New York 1937. etc.

A Human Relations irányzat alapmunkái: E. Mayo, *The Human Problems of the Industrial Civilization*. MacMillan Co, New York 1933.; F. J. Roethlisberger — J. Dickson, *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge 1939.; F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*. Harvard University Press, Cambridge 1947. etc.



ságoknak a kockázatát, amelyek a gépiparban és az építőiparban szerzett tapasztalataink korlátozott voltából adódhatnak.

A gazdasági szervezet létrejöttékor, kialakulása pillanatában alapvető célként a társadalmi szükségletek hatékony kielégítését deklarálja. Céljai azonban nem mérjük ki a hatékonyság és a növekedés általános és központi funkcióit. „A modern ipari vállalat hosszú fejlődése során egyre inkább a gazdasági és a technikai racionalitás politikai rendszereként fogható fel” — írja Touraine.<sup>4</sup> Ez azt jelenti, hogy az egyes tevékenységfajták alakítása, döntések hozatala során (például új technológia bevezetése, új gazdasági ösztönzési rendszer meghonosítása, munkásjóléti, szociális és kulturális létesítmények teremtése stb. esetén) számításba kell venni a vállalatban belüli és kívüli társadalmi rétegek és csoportok, valamint az ezeket képviselő szervezetek (szakigazgatás, szakszervezet, pártszervezet stb.) érdekeit és céljait. Következésképpen a szervezeti tevékenységek alakításának, a döntések hozatalának eredménye általában nem fejezhető ki tisztán olyan ökonómiai kategóriákban, mint a gazdasági hatékonyság.

A gazdasági szervezet céljainak szolgálatára életrehívott szervezeti struktúra komplex. A vizsgált vállalat tulajdonképpen három különböző, végső soron deklaráltan azonos célt követő szervezetből áll. Gerince a tényleges vállalati szervezet, vagyis a szakigazgatási apparátus. Emellett integráns részét képezi a szakszervezet és a pártszervezet. Ez a tény fejeződik ki abban is, hogy a gazdasági szervezet vezetésén az úgynevezett „vállalati háromszöget” értjük, ami az igazgatót, a vállalati szakszervezeti bizottság (VSZB) titkárát és a vállalati pártbizottság (PB) titkárát fedi. (Ugyanez van meg a vállalat egyes gyáregységeiben is, ahol az üzemi „háromszög” a gyáregy-

<sup>4</sup> A. Touraine, *La société post-industrielle. Naissance d'une société.* Editions Denoël, Paris 1969. 203.

ségvezetőből, az üzemi szakszervezeti bizottság — ÜSZB — titkárából és a pártalapszervezet titkárából tevődik össze.<sup>5</sup> Hogy a hozzátartozó személyeket a közös cél megvalósítására, a közös programok végrehajtására összefogja, a gazdasági szervezetnek, de ezen belül a vállalati szervezetnek, a szakszervezetnek és a pártszervezetnek is szilárd belső struktúrája van.

A vállalati szervezet, a szakigazgatási apparátus felépítése összhangban áll a gazdasági szervezet fő gondjával: a hatékonysággal, a munkavégzés racionalizálásával.

A hatékonyság klasszikus követelménye (amelyet elsőként Adam Smith fogalmazott meg, s amelyet Taylor szervezeti-méleti rendszerének alapjává tett) a munkamegosztás. A szervezet egész felépítése ezen nyugszik. A vizsgált vállalatnál csaknem 200 szakma van, de ez a szám önmagában is csak igen szerény képet ad a munkások szakosítottságának a mértékéről, hiszen az azonos szakmákon belül is számtalan feladat elvégzésére specializálták az embereket. Szakosított a brigádok, a műhelyek, az üzemek, a gyáregységek stb. munkája is. A termelési vonalhoz hasonló munkamegosztás érvényesül műszaki, illetve adminisztratív vonalon is: külön osztályok foglalkoznak a technológia, a minőség, az anyagbeszerzés, az energiaellátás, a szállítás stb. problémáival.

A munkamegosztás természeténél fogva anarchikus tendenciáját az irányítás és ellenőrzés egysége hivatott ellensúlyozni. Mivel egyetlen személy csak korlátozott számú beosztott tevékenységét képes irányítani, koordinálni, ellenőrizni, az alárendelt terület viszonylag szűk. Termelési vonalon általában 15—30 munkás fölül állítanak egy művezetőt, 3—5 művezető

<sup>5</sup> Szokásos üzemi „négyszögről” is beszélni, beleértve a KISZ vezetőjét. A KISZ-szervezetnek a pártszervezettől való különválasztását ezen a helyen szükségtelennek tartjuk.



fölé egy főművezetőt vagy üzemvezetőt, 2—3 üzemvezető fölé egy gyáregységvezetőt és így tovább. Hasonló formában valósul meg az irányítás és ellenőrzés a műszaki, illetve adminisztratív osztályokon is.

A munkamegosztásnak és az irányítás és ellenőrzés egységének érvényesülése együttesen hierarchikus felépítést eredményeznek. A hierarchikus piramisnak számos lépcsője van: bázisát, termelési vonalon, mintegy 15 000 fizikai munkás alkotja, akiket több száz művezető irányít, majd fölöttük a kisebb számú, de még mindig százas nagyságrendű főművezetői, illetve üzemvezetői réteg áll, amelynek a felettése a már tízes nagyságrendben kifejezhető gyáregységvezetői réteg és így tovább. Az egyes hierarchikus szintek között funkcionális elkülönülés van: a magasabb szinteken összpontosul a célkitűző, a középső szinteken az irányító, míg a legalsó szinteken a végrehajtó tevékenység.

A bonyolult vállalati szervezetben működő személyek cselekvését hasonlóan bonyolult szabályrendszer írja körül. Szabályok rögzítik a hierarchikus piramis minden egyes pontján az emberek feladatait, kötelességét, felelősségét és jogait. Szabályok határozzák meg az egyes posztok kapcsolatait, fölé- és alá-, illetve mellérendeltségi viszonyát, szabályok kormányozzák az egyes posztokon hozandó döntéseket, intézkedéseket, rendelkezéseket, valamint az irányításhoz, koordináláshoz és ellenőrzéshez szükséges információk áramlási csatornáit és így tovább.

A gazdasági szervezetben a szakigazgatáshoz hasonló hierarchikus felépítéssel rendelkezik a szakszervezet és a pártszervezet is. Az előbbi tagsága a vállalatnál tevékenykedő emberek zömére, az utóbbié pedig csupán egy töredékükre terjed ki. A műhelyekben szakmailag irányító művezető mellett mindenütt jelen vannak a szakszervezeti bizalmiak és pártbizalmiak. A gyáregységben a szakmai vezetés (a gyáregységvezető,

az üzemvezetők, a főművezetők, művezetők stb.) mellett mindenütt működik az üzemi szakszervezeti bizottság, valamint a pártalapszervezeti vezetőség, amely az üzemek működésének valamennyi momentumát figyelemmel kíséri. Ugyanígy vállalati szinten is megvan a vállalati szakszervezeti bizottság és a pártbizottság, amelyek a vállalat egészének működését tartják szemmel, összefogva, irányítva és ellenőrizve az egész vállalati szakszervezet, illetve pártszervezet munkáját. Az egyes posztokon álló személyek feladatait, kötelességeit, felelősségét, jogait, alá- és fölé-, illetve mellérendeltségi viszonyait, a döntési mechanizmust és az információ áramlását a két társadalmi szervezeten belül éppúgy szabályok rögzítik, mint a vállalati szervezetben.

A gazdasági szervezeten belül a szakigazgatás és a két társadalmi szervezet viszonya sem ad hoc módon alakul. A komplex gazdasági szervezet felépítését és működését kormányzó szabályok között igen fontosak a három szervezet viszonyát meghatározók. Ezek szerint a szakszervezet a vállalati szakigazgatás valamennyi szintjén beleszólási joggal rendelkezik a döntések, az intézkedések és rendelkezések hozatalába, sőt egyes esetekben jogában áll azokat megvétetni. A pártszervezet ilyen szabályokba foglalt jogokkal nem bír, de tagságán keresztül, amely mind a szakigazgatásra, mind a szakszervezetekre kiterjed, természetesen jelentős befolyással van a dolgok menetére. Saját belső szabályrendszere, amely szigorúan előírja a pártfegyelmet, teszi ezt lehetővé.

A komplex gazdasági szervezet intézményei (posztok, feladatok, kötelességek, felelősségek, a döntési mechanizmus, az információs csatornák stb.) önmagukban üres formák. Ahhoz, hogy ezek mozgással telítődjenek, a szervezet működjön, összhang szükséges a szervezet céljai, szükségletei, érdekei, valamint a benne dolgozó emberek céljai, szükségletei, érdekei között. Ezek a cél-, szükségletcsoportok, érdekek részben



alátámasztják egymást. A vállalati termelés növekvő hatékonysága, a munkavégzés fokozódó racionalizáltsága elvileg lehetővé teszi, hogy emelkedjék mind a fizikai, mind az alkalmazotti állományú dolgozók jövedelme és életnívója. Ugyanígy a vállalat növekvő presztízse és tekintélye növelheti a kötelékében dolgozó egyének presztízst és tekintélyét. (Ez utóbbira jó példa a tárgyalandó vállalat, amelyet országszerte megérdemelt „mítosz” övez, amire a vállalat dolgozói is büszkék.) Amíg a szervezet céljai és szükségletei, valamint a benne működő egyének céljai és szükségletei között a kapcsolat szoros, a szervezeten belül az emberek tevékenysége szinte automatikusan igazodik a szervezet követelményeihez.

A probléma azonban éppen az, hogy ez az összhang sohasem teljes, és esetenként nagyon is tökéletlen. Hiszen a növekvő vállalati hatékonyság korántsem feltétlenül hoz minden egyes dolgozónak, minden egyes rétegnek növekvő jövedelmet. A szervezet növekvő presztízse sem feltétlenül eredményez minden tagjának növekvő tekintélyt. A szervezeti, illetve egyéni célok, szükségletek és érdekek tehát olykor elszakadnak egymástól. Mindenképpen igaz ez a vállalati szervezetre, amelynek működését elsődlegesen a technikai fejlettség és az általa megkövetelt racionalizáltság szabályozza, ami rendkívül megnehezíti az emberek azonosulását a szervezettel. (Szociológusok, mint ismeretes, évtizedek óta bírálják a „munka részekre tördelésének”, „elgépiesedésének” ilyen irányú negatív kihatásait.) De hasonló tünetekkel találkozunk olykor a szakszervezet és a pártszervezet vonatkozásában is.

Szervezetelméleti szempontból nézve tulajdonképpen a szervezeti célok és érdekek, valamint a szervezetben működő rétegek, csoportok és egyének céljai, illetve érdekei közötti diszkrepancia az, ami végső soron és áttételesen a szervezeti céloktól eltérő, illetve velük szembekerülő cselekvési formákat, így a „negatív” munkásmagatartásokat is kitermeli.

A gazdasági szervezet és a benne dolgozó rétegek, csoportok, egyének céljai és érdekei közötti összhang időnkénti vagy tartós hiányának valószínűsége indokolja, hogy a vállalati szervezetnek, de bizonyos fokig a szakszervezetnek és a pártszervezetnek is a kontroll külön intézményeit, külön mechanizmusát kellett létrehozniuk ahhoz, hogy — egyes emberi szükségletek közvetlen, mások kompenzációs kielégítésére építve — biztosítsák a szervezet tagjainak a szervezeti célokkal egybeeső cselekvését, azaz a szervezeti célok és szükségletek, valamint az egyéni célok és szükségletek összhangját. A kontroll mechanizmusnak azáltal, hogy az egyéb szervezeti intézményeket és mechanizmusokat tartalommal, mozgással tölti meg, kiemelt szerepe van a gazdasági szervezetben. Ez a sajátos kiemelt szerep, ha a kontroll mechanizmus eszközei változtak is, az elmúlt évtizedekben mindig megvolt, és ma is megvan.

Mivel a gazdasági szervezeten belül a vállalati szakigazgatás, a szakszervezet és a pártszervezet végső soron azonos, illetve közel álló célokért tevékenykednek, kontroll mechanizmusaik, amelyek emiatt egyébként is csak részben különíthetők el, egymást erősítik, illetve gyengítik.

A vállalati szervezet kontroll mechanizmusa alapján véve utilitáriánus jellegű: főleg gazdasági eszközökkel jutalmaz és szankcionál, a szervezet és a benne dolgozó egyének, ill. rétegek anyagi jellegű céljai, érdekei között kíván összhangot teremteni. Eszközei közé tartozik a munkabérek és fizetések, a jutalmak és prémiumok, a nyereségrészesedés stb. szabályozása, egyszóval az anyagi ösztönzés egész rendszere. Az utilitáriánus elemek domináló hatása természetszerűleg nem zárja ki normatív (nem gazdasági) elemek érvényesülését. A vállalat már maguknak az anyagi előnyöknek a nyújtásával, illetve



megvonásával sem csupán az embereknek a „gazdasági haszon”, a magasabb életnívó iránti igényére, hanem a társadalmi megbecsülés iránti szükségletére is apellál. Hiszen társadalmunk bonyolult struktúrájában az egyéb presztízs-jelek nehéz áttekinthetősége miatt az anyagi helyzet a társadalmi presztízs, a munkáért nyújtott társadalmi megbecsülés legkézenfekvőbb fokmérője. Igen differenciált gondolkodást és nagyfokú tájékozottságot kíván annak pontos megállapítása, hogy egy bonyolult vállalati szervezetben X vagy Y milyen fontos, mekkora tudást és tehetséget igénylő munkát végez, s ez milyen fontos másokéhoz képest. A pénz sokkal egyszerűbb mutató, s az emberek, akiket a presztízssre való érzékenységük állandó „mérésekre” készítet, elsődlegesen természetesen ezt használják. (Nem értünk egyet azzal a nézettel, hogy a pénz presztízs-jel szerepe elsődlegesen a társadalom valamiféle „elanyasodásából” származna.)

Természetesen a vállalat kontroll mechanizmusa a pénzzel csak közvetetten összefüggő presztízs-jelekre is épít. A legmodernebb gyáregységek munkása számára presztízst jelenthet a vállalat emblémájával ellátott különleges sárga overall, de kétségtelenül fontosabb szerepe van ennél a funkcionális osztályok vezetői és az igazgatók számára a címnek, a saját irodának, a saját titkárnőnek, a vállalati gépkocsihasználatnak, és így tovább. Ugyanígy keverednek az utilitáriánus és normatív elemek abban a tényezőben, amely az ösztönzési rendszer mellett a kontroll mechanizmus igen jelentős részét képezi, nevezetesen az előrejutás rendszerében. Abban a mechanizmusban, amelyen keresztül az egyének a szervezeti hierarchia több pénzt és nagyobb presztízst nyújtó posztjaira léphetnek elő. Ez a tényező különös figyelmet érdemel, hiszen magyar viszonylatban a gazdasági és nem gazdasági ösztönzők társadalmi méretekben vitatott problémái között eddig alig esett szó róla.

A gazdasági szervezet kontroll mechanizmusának fontos elemeit jelentik a szakigazgatás és a szakszervezet által közösen létrehívott, azaz nem csupán a szakszervezet hozzájárulásával, hanem tevékeny részvételével megalkotott, sőt a szakszervezet felügyelete alatt működő olyan tényezők is, mint a szocialista brigádmozgalom, a munkaverseny, a kiváló dolgozói cím odaítélése és így tovább. Ezekben a formákban az utilitáriánus vonásokat már csupán jelképes pénzjutalmak képviselik, azaz döntően normatívak, elsődlegesen az emberek nem gazdasági jellegű szükségleteire építenek. Így a szocialista brigádmozgalom célja az, hogy a vállalati munkában kitűnő termelési eredményeket produkáló összeforrott kollektívákat hozzon létre, olyanokat, amelyek nemcsak a gyár falain belül, hanem azon kívül is élnek. Azaz, egyebek közt a szocialista brigád lenne hivatott kielégíteni azokat a természetes igényeket, amelyek a szervezetben dolgozó emberekben a társas élet, a társadalmi érintkezések, a társadalmilag valahová tartozás és nem utolsósorban a társadalmi megbecsülés és presztízs iránt megvannak. A szocialista brigádmozgalom ugyanakkor már a tagok belső meggyőződésére, az összértársadalmi célok iránti belső elkötelezettségére is épít. Hasonló szerepük van a kontroll mechanizmusban, egyébként összefüggésben a szocialista brigádmozgalommal, azoknak az intézményes formáknak is, amelyek a dolgozóknak a vállalati döntésekbe való közvetlen bevonását szorgalmazzák (termelési tanácskozás stb.).

A szakszervezetnek és a pártszervezetnek ugyanakkor megvan a saját kontroll mechanizmusa is, amely részben a gazdasági szervezet céljait hivatott szolgálni (amennyiben a társadalmi szervezetek és a vállalati szervezet céljai végső soron azonosak vagy közelesek), részben pedig saját céljait, így például a szakszervezet esetén az érdekvédelmi munkát, a pártszervezet esetén viszont a politikai munkát. A szakszervezet



kontroll mechanizmusa részben utilitáriánus (bizonyos gazdasági előnyökben is részesíti a hozzá tartozó szervezett munkásokat), részben normatív. A pártszervezet ugyanakkor, legalábbis elvileg, szinte kizárólag normatív, hiszen a tagok belső meggyőződésére, elkötelezettségére számít. A céljai szolgáltatában kiemelkedő, tehát jól termelő és politikai munkát végző tagokat a pártszervezet fokozott erkölcsi megbecsülésben részesíti, fontos és felelősségteljes feladatokat juttat számukra, bevonja vezetésébe, míg a céljaival esetlegesen ellenkező tevékenységeket folytatókat ugyancsak erkölcsi eszközökkel szankcionálja, aminek szélső esete a soraiból való kizárás.

A gazdasági szervezet — a vállalati szakigazgatás, a szak-szervezet, illetve a pártszervezet — kontroll mechanizmusai csak akkor működhetnek sikeresen, ha a jutalmakat és a szankciókat következetesen, a szervezeti célok és az egyéni, illetve kollektív cselekvések állandó egybevetése, mérlegelése alapján alkalmazza. A kontroll mechanizmus sikeres működését biztosító alapelv a teljesítményelv, amelynek érvényesítését a szervezet intézményes biztosítékok (bérezési konstrukció, nyereségrészesedés elosztási rendszere, a szocialista brigád cím odaítélésének szabályai stb.) létesítésével próbálja elérni.

A vállalati szervezet anyagi-gazdasági (utilitáriánus) eszközökre épülő kontrollja esetén a teljesítményelv egyértelmű az úgynevezett munka szerinti elosztás elvével. Azt jelenti, hogy a vállalati szervezet a céljaival, szükségleteivel, érdekeivel egybeeső cselekvéseket arányosan jutalmazza, míg a tőlük eltérő, illetve velük szembekeululó cselekvéseket arányosan bünteti. Az arányosság megkívánja, hogy a szervezetben működő egyének a szervezet sikereihez való hozzájárulások mértékében élvezzenek gazdasági előnyöket, illetve — „negatív” cselekvések esetén — szenvedjenek gazdasági hátrányokat. Az arányosság követelménye természetesen

nem korlátozható a vállalati szervezet egyik vagy másik hierarchikus szintjére. A munka szerinti elosztás elvének kell meghatároznia valamennyi hierarchikus szint belső, valamint a hierarchikus szintek egymás közötti kereseti arányait is.

A kontroll mechanizmus, továbbmenve, csak akkor orientálhatja helyes irányban a szervezet tagjait, ha a teljesítményelv nem csupán az utilitáriánus, hanem a normatív eszközök alkalmazását is átfogja. A vállalati célok szempontjából nyilvánvalóan káros hatása van annak, ha a szervezet gazdasági ösztönzési rendszere a szervezeti céloktól eltérő tevékenységet jutalmazza, a velük megegyező cselekvést pedig bünteti vagy egyiket sem teszi. De hasonlóan káros hatásokat idéz elő az is, ha a gazdasági ösztönzők területén érvényesül a teljesítményelv, de az előrejutási rendszerben már nem. Ugyancsak romboló hatása van annak, ha arra érdemtelen csoportok kapják meg a szocialista brigád címet, arra érdemtelen dolgozók a kiváló dolgozói címet, illetve ha ezek odaítélése nem a teljesítményelv alapján, hanem ad hoc módon történik. Ilyen esetekben a szervezet jórészt magára vethet, ha tagjainak céljai és szükségletei elszakadnak saját céljaitól és szükségleteitől.

A kontroll mechanizmus működésének elvi alapját a motivációs elméletek adják. A magyar gazdasági szervezetek kontroll mechanizmusai, a létrehozásuk és működésük alapját képező „emberkép” sajátos keverékét hordozza magán a taylori Scientific Management motivációs elmélet és a Mayo nevéhez fűződő Human Relations motivációs elmélet vonásainak.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Megjegyezzük: hiba lenne azt hinni, hogy akár a taylorizmus, akár a Human Relations elveinek alkalmazása valamiféle tudatos folyamat lenne. A gazdasági vezetés vállalatainknál elsődlegesen ösztönösen cselekszik, s az elvekbe foglalható és sokszor foglalt racionalitás, a taylorizmus vagy a Human Relations rendszerének racionalitása, inkább összességükben, mint az egyes egyéneknek



A taylorizmus (s ez erősen tükröződik gazdasági vezetőink nézeteiben) a szervezeten belül az emberi cselekvés szinte kizárólagos mozgatóerejét a gazdasági ösztönzőkben keresi. Abból a feltételezésből indul ki, hogy „az üzem bármelyik részlegében dolgozó munkaerő elszigetelt, teljesen racionálisan gondolkodó és cselekvő, egocentrikus és nyereségvágytól fűtött lény, aki azonban elvileg kész az együttműködésre és a rendelkezések betartására, ha a bérezéssel kapcsolatos egyéni igényei teljesülnek. Ez a hipotetikus ember csupán formális büntető szankciókra és jutalmakra fogékony. Nemben, életkorban és különféle világosan meghatározható képességek tekintetében különbözik, egyébként azonban vérmérséklete, szokásai, beállítottsága, valamint más társadalmi és pszichológiai tényezők szempontjából nem differenciált.”<sup>7</sup>

A taylorizmus szerint az ösztönzés tudományosan kidolgozott módszereinek alkalmazása, a munka szerinti elosztás következetes megvalósítása biztosítja a szervezetben tevékenykedő személyeknek a szervezeti célokkal összhangban álló tevékenységét, elégedettségét, a szervezet belső konfliktusoktól való mentességét.

A Human Relations irányzat élesen és bizonyos fokig jogosan kritizálja Taylort és követőit, és alternatív megoldásokat dolgozott ki a motivációra. „A műhelyben dolgozók nem tisztán és egyszerű egyén módjára viselkednek, hanem csoportot alkotnak, amelynek a keretén belül egymással, veze-

jelentkezik, s a gyakorlat nyomán az elméletben is tükröződik. Ugyanez áll a munkások leírt cselekvésére is. Az egyes kollektívák-nál, illetve egyéneknél inkább nagyfokú ösztönösség tapasztalható, ami azonban összességében valamiféle magasabb racionalitást testesít meg.

<sup>7</sup> R. Mayntz, *Az ipari üzem társadalmi szervezete. — Az üzem információs szervezete és annak elemei. Üzemszociológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1969. 91—92.*

tőikkel, munkájukkal társadalmi kapcsolatot létesítenek” — írta Mayo.<sup>8</sup> Az irányzat szerint az emberek a szervezetben kifejezésre kívánják juttatni a társas élet, a társadalmilag valahová tartozás, a társadalmi érintkezés, megbecsülés és presztízs, az „alkotó munka” iránti természetes igényeiket, következőképpen magatartásukat nemcsak a gazdasági jutalom — szankció dimenziókban, hanem a társadalmi és pszichológiai kapcsolatokban is értelmezni kell, és tevékenységük mozgatóerejét nem a pénzben, hanem más módszerek alkalmazásában kell megjelölni. A Human Relations modellben — különösen a Lewini, illetve participációs irányzataiban — kulcsszerepe van a vezetési módszereknek és stílusoknak és a közösségteremtésnek.<sup>9</sup> A demokratikus vezetési módszerek szorgalmazása, a kollektívafejlesztés, az üzemén kívüli közös megmozdulások szervezése (így az üzem intézményeinek megteremtése, a szocialista brigádmozgalom programja stb.) — amit a hazai társadalmi vezetők, szociológusok, pszichológusok is sürgetnek — tulajdonképpen egyes Human Relations elvek átvételét jelenti. A Mayo által alapított motivációs elmélet egyébként, hasonlóan a taylorizmushoz, úgy vélte, hogy módszereinek alkalmazása feltétlenül biztosítja a szervezet tagjainak a szervezeti célokkal egybeeső magatartását, elégedettségét, a szervezeten belüli „harmóniát és békét”.

<sup>8</sup> E. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*. Mcmillan, New York 1933. Idézi M. Bolle de Ball, *Relations Humaines et Relations Industrielles*. Univ. Libre de Bruxelles 1967. 42.

<sup>9</sup> K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, valamint R. Lippit — R. K. White, *An experimental Study of Leadership and Group Life*, és L. Coch — J. R. P. French, *Overcoming Resistance to Change*. Mindhárom tanulmány a *Readings in Social Psychology*. Holt, New York 1952. kötetben.



A gazdasági szervezetben dolgozó egyének, csoportok cselekvését alapvetően a szervezet egésze mint közvetlen környezet határozza meg. Ennek a közvetlen környezetnek részét képezik a komplex gazdasági szervezetben működő egyes szervezetek (szakigazgatás, szakszervezet, pártszervezet) által kitűzött célok, és a megvalósításukra kialakított szilárd szervezeti struktúrák. Az utóbbiban benne foglaltatnak a posztokat, funkciókat, kötelelességeket, jogokat, felelősségeket, alá- és fölérendeltségi viszonyokat, döntési mechanizmusokat, információáramlást és kontroll mechanizmusokat körülíró összes formális szabályok, illetve a szabályok által teremtett, felsorolt intézmények egész rendszere. Ezeken belül a kontroll mechanizmusai sajátos, kiemelt helyet foglalnak el, hiszen ezek töltik meg dinamizmussal az egyes szervezeti (vállalati, szakszervezeti stb.) struktúrákat.

A szervezetben működő egyének magatartására kétségtelen befolyással vannak ugyanakkor a közvetett környezet egyes tényezői is. A gazdasági szervezet ugyanis semmilyen körülmények között sem zárt, izolált rendszer. Szocialista körülmények között pedig, központian tervezett és irányított gazdaságról lévén szó, céljait, felépítését és egész struktúrájának működését a központi gazdasági és társadalmi szervek által felállított rendelkezések, intézkedések, instrukciók és szabályok nagyon is szigorúan körülhatárolják. A központi szabályok (direkt utasítások vagy indirekt szabályok) hatása a szervezetben levő egyének és csoportok cselekvésére természetesen közvetett, és éppen a belső szervezeti struktúrán keresztül valósul meg. Jelentős erejű determinizmust hordoz magában ugyanakkor a technikai fejlettség adott szintje is, amelytől sem a gazdasági szervezet felépítésénél, sem pedig működési elveinek meghatározásánál nem lehet eltekinteni.

Az elmondottak alapján a gazdasági szervezetben dolgozók magatartását — az elméleti séma szerint — az I. ábrán mutatjuk be.

A kérdés ezek után az, hogy a tanulmányunk bevezetőjében ismertetett, a szervezeti céloktól eltérő, azoknak ellentmondó munkásmagatartásokat a szervezet gyakorlati működésének milyen elégtelenségei válthatták ki? Más szavakkal: a gyakorlati működés milyen pontokon és milyen mértékben tért el a helyesnek látszó elméleti sémától?

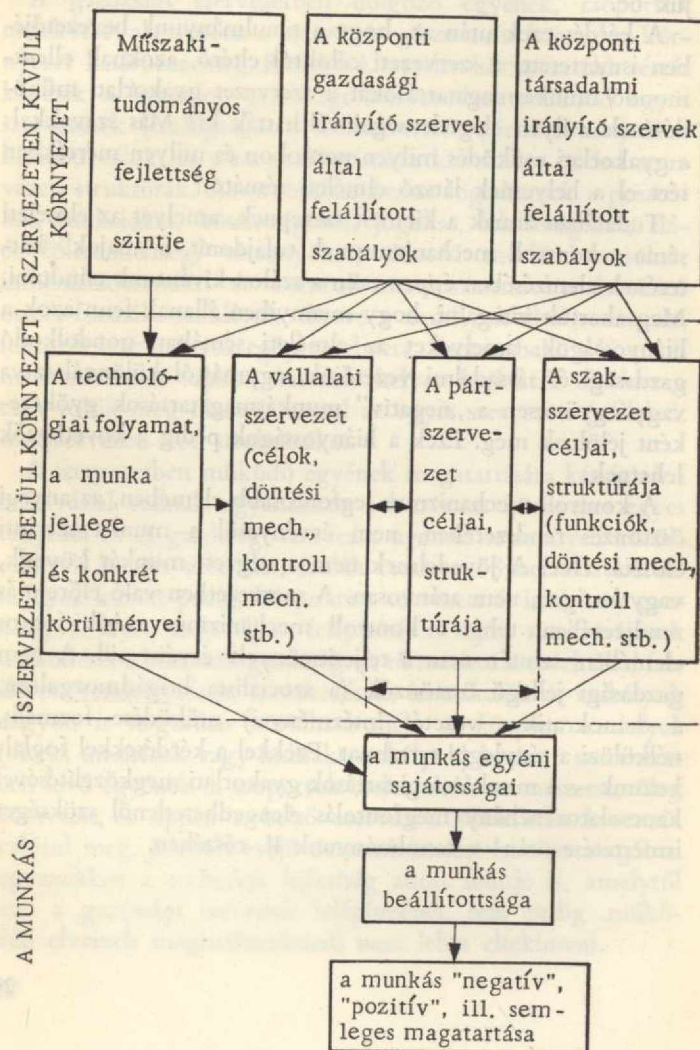
Tudatában annak a kiemelt szerepnek, amelyet az elméleti séma a kontroll mechanizmusnak tulajdonít, a „bajok” hátterének elemzésében éppen ezen a szálon kívántunk elindulni. Meg akartuk vizsgálni, hogy mennyiben állnak fenn azok a hiányosságok, amelyeket az elméleti sémában gondolkodó gazdasági és társadalmi vezetőink, egymástól különválasztva vagy együttesen a „negatív” munkásmagatartások gyökereként jelölnek meg. Ezek a hiányosságok pedig a következők lehetnek:

A kontroll mechanizmus legfontosabb elemében, az anyagi ösztönzés rendszerében, nem érvényesül a munka szerinti elosztás elve. A jövedelmek nem a végzett munkát követik, vagy ha igen, nem arányosan. A szervezetben való előrejutás rendszerében, tehát a kontroll mechanizmus másik fontos elemében, szintén nem a teljesítményelv érvényesül. A nem gazdasági jellegű ösztönzők (a szocialista brigádmozgalom, a demokratikus vezetés intézményei) működése formális, nélküli a tényleges tartalmat. Ezekkel a kérdésekkel foglalkozunk — a munkásmagatartások gyakorlati megközelítésével kapcsolatos néhány megfontolás elengedhetetlenül szükséges ismertetése után — tanulmányunk II. részében.



# 1. ÁBRA

A dolgozó magatartásának levezetése a gazdasági szervezet működésének elméleti sémájából



## GYAKORLATI MEGFONTOLÁSOK A MUNKÁSMAGATARTÁSOK MEGKÖZELÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

A munkásmagatartások komplex vizsgálatánál abból indulunk ki, ami a témakörben adva volt: a kevés és rendszertelen hazai ismeretből és a szinte áttekinthetetlenül terjedelmes, de tartalmilag korántsem ennyire gazdag külföldi anyagból.

Hazai viszonylatban — összefüggésben a szervezettelmelet és motivációs elmélet említett elhanyagoltságával — munkások és munkáscsoportok magatartásairól komplex elemzés még nem készült. Nincs egyetlen olyan munka sem, amely komplex módon vizsgálta volna a gazdasági szervezet két fő tevékenységterületén, a termelésben és az elosztásban jelentkező munkásmagatartásokat, és az azokat meghatározó társadalmi-gazdasági összefüggések rendszerét. Kutatások legfeljebb egy-egy „kritikus” magatartásformáról, illetve annak motívumairól születtek. Így utóbb divatossá váltak, bár meglehetősen keveset nyújtottak, a fluktuációs vizsgálatok. Az, hogy az emberek miért hűségesek egy vállalathoz, illetve miért lépnek ki onnan, kétségtelenül igen fontos probléma, amelynek a kutatása feltétlenül hasznos. A kilépés aktusa azonban csupán egyetlen epizód abban, amit az emberek napról napra tesznek az üzemben, és bizonyos értelemben határeset is.

Mindez azt jelenti, hogy a kutatónak vajmi kevés áll rendelkezésére a munkásmagatartásokról az üzemi szakemberek által birtokolt, hatalmas és gazdag, de természeténél fogva szét-szórtnan létező és rendszertelen, következésképpen nehezen elérhető tapasztalati anyagon túl.

Hazánkban nagyon kevésbé van az embereknek fogalma arról, hogy az üzemben — a felszínes kép mögött — ténylegesen mi is történik. Még akkor is így van ez, ha egyes üzemi problémák — nagyságrendjük folytán — közismertek. Ebből



következik, hogy a témára vonatkozó anyagok — leszámítva a fluktuációs kutatásokhoz hasonló, közvetlenül a magatartásokra összpontosító kisszámú munkát — csak közvetetten foglalkoznak az emberek vállalati cselekvésével. Ezek a munkásmagatartásokról alkotott bebizonyítatlan és sokszor igen vitatható feltételezésekből kiindulva azoknak a strukturális tényezőknek az elemzésére fordítják erejüket, amelyek alakulását fontosnak ítélik meg az emberi cselekvés formálása szempontjából. Ide sorolhatók mindazok az elméleti és technikai jellegű anyagok, amelyek a széles értelemben vett gazdasági és nem gazdasági ösztönzésre vonatkoznak. Így például a szocializmus politikai gazdaságtanának az anyagi ösztönzéssel kapcsolatos részei, a gazdasági ösztönzés konstrukciós, technikai problémáival foglalkozó anyagok az üzemszervezésben; az üzemi demokrácia intézményeinek, a szocialista kollektívának, a demokratikus vezetési stílusoknak a fejlesztésére vonatkozó szociológiai és pszichológiai fejtegetések és útmutatások. Ezek önmagukban vitathatatlanul értékesek és hasznosak. Az előzőekben leírt esetek is illusztrálják például, hogy a munkások viselkedése és annak változásai jelentős mértékben az anyagi ösztönzők működése, a pénz körül forognak. Hiányosak azonban ezek az anyagok amiatt, hogy olyan területre kívánnak hatni, olyan problémákra próbálnak önmagukban megoldási alternatívákat kidolgozni, amelyekről megfelelő mennyiségű, árnyaltságú és mélységű ismeretük nincs. Ennek pótlásához pedig az iparszociológia tud, részben az üzemi szakemberek tapasztalatainak összegyűjtésével, részben saját információinak megszerzésével, rendszerezésével és értékelésével hozzájárulni. A hozzájárulásnak ez a szándéka vezette vizsgálatunkat is, amelynek során egyetlen konkrét esetben, egyik nagy vidéki gépipari vállalatunk egyik üzemegységének tanulmányozása alapján, megkíséreltük precízen felmérni a munkások és munkáscsoportok magatartástípusait és a

mögöttük meghúzódó meghatározó mikro- és makrotársadalmi-gazdasági faktorok rendszerét. Tanulmányunk komplex elemzést ad a termelés és az elosztás területén jelentkező magatartástípusokról.

Külföldön a hasonló jellegű vizsgálatok előrehaladottabbak. A francia, az amerikai, a lengyel iparszociológia munkáiból ezért sokat merítettünk: elsősorban módszertani ötleteket, de meglátásokat és gondolatokat is. A hazai viszonyokra természetesen az utóbbiak automatikusan nem adaptálhatók. Voltak nézetek, amelyeket módosításokkal, a valósággal való egybevetés és gondos mérlegelés után, elfogadtunk, voltak nagy számban olyanok, amelyeket nem.<sup>10</sup>

Azoknak a hazai és külföldi közgazdasági és szociológiai elképzeléseknek a kritikája, amelyek véleményünk szerint téves, torz, hiányos vagy egyoldalú képet adnak magukról a munkásmagatartásokról és az őket meghatározó összefüggésekről, tanulmányunkban állandóan visszatérő momentum lesz. Különösen azokkal az igen elterjedt elképzelésekkel kívánunk vitatkozni, amelyek egyrészt differenciálatlannak tekintik a magatartásokat, másrészt azokat kizárólag egyetlen strukturális tényező vagy tényezőcsoport alakulásából vezetik le. Így például abszolutizálják egyes anyagi-gazdasági tényezők (pl. gazdasági ösztönzés) vagy tudati-társadalmi faktorok (üzemi demokrácia, munkásrészvétel, szocialista öntudat stb.) szerepét, illetve a vállalat mikrovilágát a makrotársadalomtól és -gazdaságtól izoláltan szemlélik.

<sup>10</sup> Legtöbb segítséget a következő szerzők munkái jelentették: a franciák közül Michel Crozier, Alain Touraine, Bernard Mottez, Claude Durand, valamint a belga Marcell Bolle de Ball. Az amerikaiak közül, az említettekén kívül: Melville Dalton, William F. Whyte, George C. Homans. A lengyel szociológiában Kazimierz Dóktor és W. Weselowski.



A téma vizsgálatának legtöbb sikerrel kecsegtető lehetőségét abban láttuk, hogy egyetlen zárt munkaszervezeti egységben valamennyi munkásra kiterjedően, hallatlanul sokféle, de igen kicsiny mennyiségű információ megszerzésével alkossunk képet a munkásmagatartásokról és a velük kapcsolatos társadalmi-gazdasági összefüggések rendszeréről. Ez afféle „mélyfúrásos” módszer volt a „széles átfogás” módszerével szemben.

A kicsiny és teljes körű, de igen sokoldalú vizsgálati módszert a körülmények kényszerítették ránk. A teljeskörűséggel elkerüljük a reprezentatív mintavétel zavarbaejtő feladatát. Ha ugyanis egy téma vizsgálatánál a kutatóknak nincs pontos és szisztematikus elképzelésük a tanulmányozandó változokról, akkor a reprezentáció ad hoc meghatározása reménytelenül kockázatos. Ilyen támpontot viszont előzetes hasonló jellegű empirikus kutatások nélkül találni nem lehet. A minta kicsiny volta ugyanakkor lehetővé tette, hogy igen korlátozott kapacitásunk mellett is változók egész tömegét fogjuk át és vegyük vizsgálat alá. Módot adott arra, hogy a témáról az információgyűjtés több módszerével is tájékozódjunk: párhuzamosan alkalmaztuk a kérdőíves interjúkat, kötetlen interjúkat, vállalati adat- és dokumentumelemzést és így tovább. Ezek nemcsak egymást kiegészítő, de sok vonatkozásban egymást fedő információkat adtak, ami által lehetővé vált, hogy a kényszerűen kis mintában óhatatlanul nagyobb hibalehetőségeket minimálisra csökkentsük, magunkat állandóan korrigáljuk. Mindez természetszerűleg nem szüntette meg a módszernek azt a hátrányos vonását, hogy bár kielégítően objektív, de meglehetősen korlátozott érvényességű eredményeket adjon. Éppen ezért tanulmányunk során óvakodtunk bármiféle túlzott általánosítástól.

A vizsgált terep a vállalat egyik gyáregysége volt, a tradicionális technológiával dolgozó vagongyártás egyik részlege, ahol a vasúti kocsik „meztelen” vas testét, az úgynevezett

szekrényt gyártották. Mintegy 400 fizikai és alkalmazotti állományú dolgozó. A gyáregységnek két üzeme volt: az alkatrészüzem és a szerelde. Az elsőben a gépmunkások, alkatrész-lakatosok és hegesztők darabolták, formálták, készítették elő az alapanyagul szolgáló szögvasakat és lemezeket. A másodikban ezeket összeszerelték, ugyancsak lakatosok és hegesztők. Itt készült a kocsik finoman domborított homlokrésze, itt készítették a hosszú ablak és ajtónyílások üres tereivel tarkított oldalait és ívelt tetőit, amiket a készen kapott alvázon, daruk közreműködésével összeállítottak. A szerelde egy külön műhelyében dolgoztak az egyengető-lakatosok, az egyik eset-tanulmányunkban említett emberek, akik a munka utolsó fázisát, a szekrény kiegyengetését végezték.

A munkáslétszám zömét a lakatosok és hegesztők alkották: mintegy 20 alkatrész-, 80 szerelőlakatos, ugyanennyi hegesztő- és 60 egyengető-lakatos. Voltak sokkal kisebb számban gépmunkások, rozsdatisztítók, köszörűsök és a kisegítő személyzet: darusok, targoncások, gépi segítők stb.<sup>11</sup> A munkások 3-tól 30 főig terjedő nagyságú brigádokban dolgoztak. Munkájukat kilenc művezető, két főművezető, illetve üzemevezető irányította. Az üzemek élén a gyáregységvezető állott, aki alá kisszámú adminisztratív segédlet is tartozott. A gyáregységnek saját üzemi szakszervezeti bizottsága és pártalapszervezete volt.

Vizsgálatunk helyszíni munkái zömükben 1969 tavaszán zajlottak le, amikor is az akkori statikus helyzet felmérése volt a célunk. Ekkor elsősorban kérdőíves és kötetlen interjúk útján nagy mennyiségű információt gyűjtöttünk össze a munkásoknak mind a termeléssel, mind az elosztással kapcsolatos

<sup>11</sup> Jelen tanulmányunkban a lakatosokkal kapcsolatos eredményeket összegezzük és csak utalunk a többi szakmára. Ezzel érvelésünk nem veszít árnyaltságából, de bizonyos nélkülözhető kitérőket el tudunk kerülni.



magatartásáról. Úgy tűnik azonban, hogy nagyobbat haraptunk, mint amennyit meg tudtunk rágni. Ezért 1969/70-ben figyelmünk központjába az elosztással (teljesítményelv érvényesítésével, bérdifferentiálással) kapcsolatos viselkedési típusok elemzését állítottuk és hajtottuk végre a helyszíni munkák során összegyűjtött értesülések és nagy mennyiségű vállalati adat és dokumentum feldolgozásával.<sup>12</sup> Ezt követően kerülhetett csak sor a munkásmagatartások termelési aspektusának sokkal bonyolultabb és körülményesebb elemzésére 1970/71-ben. Ekkorra már kutatásunk terjedelmét időben messze kibővítettük. A tapasztalataink alapján legfontosabbnak ítélt változók alakulását, amennyiben ezt a dokumentumok megengedték, az 1968/69-es állapothoz képest visszafelé és előre is kiterjesztettük. Megvizsgáltuk a legfontosabb mutatók alakulását egy nyolcéves periódusra (1962-ig visszamenőleg), és a gyáregységben az események menetét tanulmányunk befejezéséig gondosan figyelemmel kísértük.

<sup>12</sup> Munkánk eredményeiről *A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok* című tanulmányunkban számoltunk be. Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézetének kiadványai. Bp. 1970.

## II. A GAZDASÁGI SZERVEZET KONTROLL MECHANIZMUSÁNAK MŰKÖDÉSE ÉS A MUNKÁSMAGATARTÁSOK

A vizsgált nyugat-magyarországi gépipari vállalatnál a „negatív” munkásmagatartások problémája a legélesebben 1967/68-ban vetődött fel.

A gyáregységben, ahol kutatásunkat 1968-tól kezdődően végeztük, a teljesítménymutató 1967-ben nagyarányú ingadozásba kezdett, függetlenül a vezetés által szorgalmazott viszonylag egyenletes termelési ütemtervtől. 1967-ben a mutató kilengésének amplitúdója 35,3%, a következő évben 37,8% volt, több mint kétszerese a megelőző öt évben tapasztalt értékeknek. A legnagyobb ingadozást (76,7% 1968-ban) az egyengető-lakatos szakma teljesítményei mutatták, de a szerelőlakatosoknál és az alkatrész-lakatosoknál is hasonló jelenség volt megfigyelhető. A termelés volumene mind 1967, mind 1968 második negyedévében csökkent, amit a két év hátralevő részében csak nagy erőfeszítések árán lehetett helyrehozni. A bajokhoz hozzájárult a „negatív” munkásmagatartások másik jellegzetes formája: az 1967-ben, de különösen 1968-ban és 1969-ben megnövekedett munkaerő-vándorlás is. Másfél év alatt (1968-ban és 1969 első felében) az egyengetők 46%-a, a szerelők 34%-a és az alkatrész-lakatosok 47%-a lépett ki. Nem volt jobb a helyzet a hegesztő és gépmunkás vonalon sem. A fluktuáció a szakmunkásokra, betanított munkásokra és segédmunkásokra, a törzsgárdára és azon kívüliekre egyaránt kiterjedt. Voltak olyan brigádok, amelyekben a tagság gyakorlatilag kicserélődött.



Tanulmányunk jelen részében az első lépést kívánjuk megtenni a munkásmagatartásokkal kapcsolatban a köztudatban élő összefüggésrendszer kiegészítésére és árnyalására, és ezzel együtt a gazdasági szervezet működéséről alkotott elméleti koncepció finomítására és bizonyos fokú revíziójára. Témánk a gazdasági szervezet kontroll mechanizmusának működése, és a munkásmagatartások kapcsolatának a vizsgálata. A téma nem közömbös, hiszen az ügyben való tisztánlátás nélkül vajmi kevés esélye van annak, hogy a gazdasági és politikai szempontból egyaránt káros „negatív” munkásmagatartások, üzemi bajok felszámolhatók legyenek.

A kontroll mechanizmus funkcionálása és a munkásmagatartások között a szervezet működésének elméleti koncepciója direkt és egyirányú kapcsolatot feltételez. Ez, a taylorista alapon fogant megközelítésből azt jelenti, hogy a koncepció a szisztematikus lazsálásért, a gondatlan munkáért, a fusizásért, a munkából való indokolatlan távolmaradásokért, a fluktuációért a gazdasági ösztönzés hiányosságait, a munka szerinti elosztásban tapasztalt torzulásokat, a kellő bérdifferentiáltság hiányát stb. teszi felelőssé. Hasonló módon értelmezi a problémát a hallgatólágosan vagy nem is tudatosan Human Relations talajból merítő megközelítés is, amely az embereknek a szervezeti céloktól eltérő, illetve velük szembekeverülő tevékenységét a vállalati demokrácia fejlődésének visszamaradásából, az autokratikus vezetési módszerek túltengő érvényesüléséből, a szakmai és előrejutási perspektíva beszűküléséből és egyéb nem gazdaságinak minősített kontroll elemek elégtelenségeiből vezeti le. A két megközelítésben közös, hogy egyik sem lép túl a kontroll mechanizmuson, s lényegében mindkettő közvetlen kapcsolatot lát közte és az emberi cselekvés között. Minőségileg nem jelent újat a két megközelítéssel szemben a kettő kombinációja sem, ami ugyan lépés az árnyaltság felé, de megőrzi a direktséget. A szervezet működésének

elméleti koncepciója által felállított összefüggésekre jellemző továbbá egyirányú jellegük. Az összefüggésekben a két kapcsolatban álló tényező közül az egyik mindig az ok, a másik pedig az okozat szerepét tölti be: a feltételezések szerint a gazdasági vagy a nem gazdasági ösztönzés hiányosságai kiváltják a „negatív” munkásmagatartásokat. Arról viszont már nem esik szó, hogy a munkásmagatartások hogyan hatnak vissza a kontroll mechanizmusra, hogyan járulnak hozzá a torzulások keletkezéséhez és fennmaradásához.

Az összefüggések ilyen felfogása természetszerű illúziókat támaszt a helyzet megítélését és megoldásának lehetőségeit illetően. Úgy tűnteti fel, mintha a „negatív” munkásmagatartások felszámolásához elég lenne a kontroll mechanizmus korrigálása, illetve ez a korrigálás egyszerű adminisztratív beavatkozással (új bérezési konstrukciók kiépítésével, a demokrácia formális intézményeinek tökéletesítésével stb.) megvalósítható lenne. Mindezekkel szemben saját feltételezésünk az, hogy a kontroll mechanizmus működése és a munkásmagatartások közötti összefüggés szoros, de nem közvetlen és nem egyirányú, hanem olyan közvetett viszony, amelyben a hatás és a visszahatás egyaránt érvényesül. Bizonyításunkban a következő logikát követjük:

1. megvizsgáljuk a kontroll mechanizmus és a munkásmagatartások közötti összefüggést (tanulmányunk jelen, II. részében), nevezetesen azt, hogy a gazdasági és a nem gazdasági ösztönzés torzulásai mennyiben adnak magyarázatot a „negatív” munkáscselekvésekre. Amennyiben ez a magyarázat nem kielégítő minden ponton, az összefüggés nem lehet direkt;

2. felépítjük saját elképzelésünket a munkásmagatartásokat meghatározó tényezők rendszeréről, beleértve a köztük és a kontroll mechanizmus működése közötti indirekt viszonyt. Mégpedig úgy, hogy a konkrét tényezőktől (a gazdasági és



nem gazdasági környezet egyes befolyásoló tényezőitől) fokozatosan haladunk az absztrakt determináló kategóriák (az érdekes hatalmi viszonyok, a tranzakciók) felé. (Tanulmányunk III—VIII. részében);

3. visszatérve a kontroll mechanizmus és a munkásmagatartások közötti összefüggésre, megvizsgáljuk a visszahatás mechanizmusát. (Tanulmányunk IX. részében.)

Mindezek után kerülhet sor azoknak az alternatíváknak a mérlegelésére, amelyeket eddig hazánkban az üzemekben tapasztalt „negatív” munkásmagatartások felszámolására javasoltak.

#### GAZDASÁGI VERSUS NEM GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS

A munkásmagatartások hazai megközelítései, mint erre rámutattunk, részben a gazdasági, részben a nem gazdasági („erkölcsi”) ösztönzők szerepét abszolutizálják, szembeállítva a szervezeti kontroll mechanizmus e két fontos elemét. Vannak persze realisabb nézetek is, amelyek felismerték, hogy a gazdasági és a nem gazdasági ösztönzők legfeljebb részben választhatók külön, egymást kiegészítő jellegűek, mint ahogy az ösztönzés „tárgyát” képező ember sem csupán „gazdasági” vagy csupán „társadalmi” lény, hanem mindkettő egy személyben.<sup>1</sup> Ez az utóbbi megközelítés is adós marad azonban a gazdasági és a nem gazdasági ösztönzők közötti bonyolult

<sup>1</sup> „Napjaink pszichológiai kutatásaiban, főként az üzemi-ipari feltételek között lefolytatott vizsgálatok eredményeinek értelmezésében közkeletű az a felismerés, hogy valamely tevékenység motiválásában mindig meghatározott indíték-együttessel (motivum-konstellációval) van dolgunk. Soha nem elszigetelt önmagukban szemlélhető és kezelhető indítékok hatása érvényesül, még akkor sem, ha az indíték-együttés valamelyik eleme kitüntetett szerephez jut.” Dr. Pataki F., *Az elosztás és az ösztönzés néhány szociál-pszichológiai kérdése*. Társadalmi Szemle 1971. 3. sz. 48.

egymásrahatási viszony s ezen belül a fontossági sorrend pontos meghatározásával. Márpedig az „ez is kell és az is kell” álláspont aligha ad biztos alapot a kontroll hatékony mechanizmusának felépítéséhez.

A kontroll mechanizmussal kapcsolatban kutatásaink legértelműbb következtetése talán az, hogy a pénznek — mint gazdasági és egyben nem gazdasági ösztönzőnek, azaz presztízs-szimbólumnak is — a szerepe domináns. A tárgyalt vállalat munkásai, nagy többségükben keményen dolgozó mezőgazdaságból jött emberek, az üzemben a bérnek mindenél nagyobb jelentőséget tulajdonítottak. „A pénz az első.” „Nem vagont gyártani jöttünk ide, hanem pénzt keresni.” „Igen éhes emberek vannak itt, ha sokat keresnek, még többet akarnak.” A programszerű megnyilatkozásoknak, mint tanulmányunk további részeiben látni fogjuk, az emberek cselekvése adott igen szilárd fedezetet. A munkások számára döntő volt a bér családjuk jóléte szempontjából, de azért is, mert ez testesítette meg presztízsüket munkatársaik és a vezetők előtt, de a gyár falain kívül is. Számszerűen bizonyítja ezt például az, hogy amikor 1967/68-ban a vállalat egyes hónapokban céljutalmakkal ösztönözte emberei erőfeszítéseit, a teljesítmények szintje 9—16%-kal haladta meg az egyéb hónapokét. Szinte valamennyi kilépő, akiket megkérdeztünk, indokul a keresetet említette. Ez rányomta a bélyegét a nem gazdasági ösztönzők funkcionálására is. A csoportok jelentős része például a szocialista brigádmozgalomban való részvételét is elsődlegesen arra használta fel, hogy „ideológiailag” lefedezze a magasabb bér kivívására irányuló taktikus cselekvését.

Nem tudunk egyetérteni azzal az érveléssel, hogy az „anyagiasság” tendenciáját az 1968-ban bevezetett gazdasági reform hozta mozgásba, hívta életre. Véleményünk szerint arról van szó, hogy a gazdasági reform realisztikusan elismerte ennek a múltban is meglevő tendenciának a létét, és olyan mikro-



és makrogazdasági feltételek megteremtését indította el, amelyek — további intézkedésekkel együtt — várhatólag lehetővé teszik, hogy a múltban sokszor romboló hatással érvényesülő tendencia beleilleszkedjen a társadalmi-gazdasági fejlődés általános koncepciójába és elősegítse a fejlődést. Hogy az „anyagias” tendencia megvolt a múltban is, csupán két példával szeretnénk illusztrálni.

Az ötvenes években, amikor egyébként oly nagy súlyt helyeztek a nem gazdasági, az „erkölcsi” ösztönzésre (munkaverseny, sztahanovista mozgalom stb.) a tárgyalat vállalatnál a szállítómunkások számára is bevezették a jellegzetesen „szocialista” bérezési formának minősített darabbért. Ahány mázsát szállítottak a munkások, annyi pénzt kaptak. A bért csak mérlegelési bizonylatra fizették ki, és a hídmérleg a gyár egyik távoli kapujánál volt. Történt pedig egyebek között, hogy a szállítómunkásoknak egy nehéz munkapadot kellett egy méterrel odébb rakniuk. Normális esetben néhány ember spangnival odébb tolja a padot. Ehelyett azonban a munkások felrakták a padot egy teherautóra, elszállították a hídmérleghez, lemérték, majd a hosszú fuvarról visszatérve, egy méterre eredeti helyétől lerakták. Ez ugyan kirívóan irracionális cselekvés volt, de csak így — a bizonylat alapján — kapták meg a pénzüket.

Ugyancsak az ötvenes években, egy budapesti lakásépítő vállalatnál történt. Villanyszerelők darabbérben dolgoztak: aszerint fizették őket, hogy hány lakás elektromos hálózatát készítették el, illetve hány méter vezetékét építettek be. (Ez utóbbi lakásonként elő volt írva.) A munkanormát az emberek szorosnak tartották, „nagy pénz” akartak keresni. „Ravasz” módszert dolgoztak ki, amelynek lényege abból állt, hogy a lakások elektromos hálózatának a szerelését az előírtnál lényegesen kevesebb felvétellel, lényegesen kevesebb vezeték beépítésével oldották meg, mégpedig úgy, hogy erre a rutinellen-

őrzésnél nem derülhetett fény. A teljesítményszázalék ezt követően meredeken emelkedett (csakúgy a bérek), és a villanyszerelők szorgalmasan hordták haza a „feleslegessé vált” vezetékeket. A problémát csak a „megtakarított” bergmann-csővek jelentették, amit az építkezésről elvinni — feltűnés nélkül — nem tudtak. Márpedig ilyen irányú „megtakarításuk” több száz métert tett ki. A „lebukástól” a szomszédos csatornázási munkák mentették meg őket. A munkások kivárták, amikor a csatornázásnál már csak az árkok betemetése volt hátra, ekkor korán reggel bejöttek ketten-hárman, a csöveket az árkokba hordták, némi földet szórtak rájuk, hogy ne lehessen észrevenni őket, és a nap folyamán a csatornázók bulldózere eltüntette az „áruló nyomokat”.

Nos, lehet hogy az ötvenes években az „anyagiaság” kisebb fokú volt, mint ma. Ez azonban legfeljebb annyiban fokozódott, hogy a fogyasztói piacon mennyiségileg és minőségileg nagymértékben javult az árukínálat. Természetes ugyanis, hogy amíg az emberek csak igen szűk határok között vagy részben egyáltalán nem tudják pénzüket elkölteni, a pénz ösztönző ereje kicsi. Amikor viszont a differenciáltabb fogyasztás lehetővé válik, a pénz ösztönző ereje nő.

A pénz hatalmát számtalan külföldi kutatás eredményei is alátámasztják. Két amerikai kutató, Walker és Guest, arról számoltak be, hogy mintegy 30%-os bérkülönbség hatására az acélmunkások<sup>2</sup> felcserélték a viszonylag változatos, szakmai fejlődést nyújtó és autonóm munkájukat a szalagmunkával, amelyből mindezek a tulajdonságok hiányoztak, de — mint látható — többet fizetett. A francia Durand szerint az 1968. májusi franciaországi eseményektől a legnagyobb autógyárak (Renault, Peugeot, Berliet, Chausson) munkásai elsődlegesen

<sup>2</sup> Walker — Guest, *The Man on the Assembly Line*. Harvard University Press, Cambridge 1952. 91.



magasabb bért, jobb szociális ellátottságot, rövidebb munkaidőt vártak, és csak azért igényeltek beleszólást a vállalatok ügyeibe, „részvételt” a döntésekben, hogy mindezek jobban megvalósulhassanak.<sup>3</sup>

A felsorakoztatott érvek és példák, a pénz domináns szerepének aláhúzása mellett, egyúttal arra is világos utalást adnak, hogy a nem gazdasági ösztönzők szerepe, bár maguk sem választhatók teljesen külön a pénztől (presztízs-szimbólum) és kétségtelenül kiegészítik a gazdasági ösztönzők funkcionálását, ma csupán másodlagos. Ennek nem mondanak ellent azok a példák sem, amelyek azt bizonyítják, hogy az összetartó kollektívák léte, illetve demokratikus vezetési módszerek alkalmazása nagy lökést adhat a termelékenységnek. Adhat, de nem feltétlen ad. Mint az amerikai Seashore kimutatta, az összetartó kollektívák vagy az átlag fölött, vagy az átlag alatt produkálnak.<sup>4</sup> (Jó példa erre az általunk tárgyalt egyengető-lakatosok esete is.) Ugyanígy — mint az amerikai Pelz rámutatott — a művezetők magatartása, demokratikus vagy autokratikus vezetési stílusa, eredményezhet igen jó vagy igen gyenge termelési eredményeket. Illő mértéktartással megkockáztathatjuk azt a megállapítást, amit be is fogunk bizonyítani, hogy az összetartó kollektívák léte csak akkor növeli a termelékenységet, ha a bér kérdésében a munkások megegyezésre jutottak a vállalattal. Ha viszont a bér kérdésében konfliktus van: éppen az összetartó kollektívák fékeznek legjobban a teljesítményt. Ugyanígy: ha a művezetőnek módja van anyagilag jutalmazni emberei tevékenységét, és megteszi azt, azaz

<sup>3</sup> S. Cazes — C. Durand, *La signification politique du mouvement de mai, analyse de tracts syndicaux et gauchistes*. Sociologie du Travail 1970. 3. sz. Numéro spécial: *Le mouvement ouvrier en mai* 68.

<sup>4</sup> S. E. Seashore, *Összetartó munkacsoportok a vállalatoknál*. — R. A. Sutermeister, *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1966.

ha hatalma van, a demokratikus vezetési módszerek kitűnő eredményeket hozhatnak, ha azonban erre nincs módja, teljesen hatástalanok. (Ez utóbbit Pelz bizonyította be.<sup>5</sup>)

Élesen fogalmazva: a bérkonfliktust még sohasem sikerült a munkások nem gazdasági igényeire való hivatkozással feloldani, míg a munkások nem gazdasági igényeinek kielégíthetősége pénzzel (bár lehet, hogy igen sok pénzzel) általában kompenzálható volt. A nem gazdasági ösztönzők szerepének jelentősége, bár másodlagos, azonban éppen itt van. Nevezetesen: ha a nem gazdasági ösztönzésnek kellő figyelmet szentelnek, a gazdasági ösztönzéshez racionális pénzmennyiség elegendő.

Mindezek előrebocsátása után vizsgáljuk meg, hogy a szóban forgó vállalatnál, illetve a gyáregységben hogyan működött a kontroll mechanizmus.

#### A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS MŰKÖDÉSÉNEK ELEMZÉSI SZEMPONTJAI

A gazdasági szervezetben az egyének, a csoportok és a rétegek cselekvése csak akkor eshet egybe a szervezeti célokkal, ha a szervezet céljai és érdekei, valamint a benne dolgozó emberek (elsődlegesen gazdasági jellegű) céljai és érdekei között összhang, kompromisszum, illetve — ami a legkívánatosabb — integráció jön létre. Ez a gazdasági ösztönzésben feltételezi a munka szerinti elosztás elvének, a teljesítményelvnek az érvényesülését. Így biztosítható ugyanis, hogy az emberek a szervezeti sikerekhez való hozzájárulásukkal, „teherviselésükkel” viszonylag arányos gazdasági előnyöket élvezzenek, azaz érdekeik a szervezetéhez és egymásához is közelebb kerüljenek, ami viszont a megegyezés alapfeltétele.

<sup>5</sup> D. C. Pelz, *Influence. A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*. Personnel, November 1952.



Mivel a gazdasági szervezet integránsan összefüggő részekből felépített, működésében szigorú belső logikát követő komplexum, az érdekek sokoldalú kompromisszumának előmozdításához nem elegendő a végzett munka arányában történő jutalmazásnak és szankcionálásnak csupán egyik vagy másik viszonylag elkülönült területén (a munkacsoportban, a szakmában stb.) való szorgalmazása és megvalósítása (bár ez így nem is lehetséges), a teljesítményelvnek a szervezeti működés egészét át kell hatnia, annak minden relációban érvényesnek kell lennie. A gazdasági ösztönzés működésének jelen vizsgálatánál sem elegendő tehát, ha mondjuk, csupán a kiválasztott brigádokon vagy szakmákon belül az egyéni teljesítmények (képességek) és bérek arányait elemezzük. Ezt kétségtelenül nyomon kell követni. Ezen túlmenően azonban feltétlenül szükséges megvizsgálni, hogyan érvényesült a munka szerinti elosztás az egyes szakmákon belül a brigádok között, a gyáregységen belül az egyes szakmák között, a gyáregység darabbéres dolgozói és más gyáregységek időbéres munkásai között, a gyáregység munkásai és a magasabb hierarchikus szintek (alsó szintű vezetés és felsőbb vezetés) között.

(Ezt a gondolatmenetet követve tovább lehet haladni a még átfogóbb összefüggések, a még magasabb szférák felé. Rendkívül fontos és érdekes kérdés például, hogy a gépiparon belül az egyes vállalatok között hogyan érvényesül a „teljesítményelv”, mennyiben áll arányban az egyes gazdasági szervezetek vezetőinek és munkásainak együttes produkciója az általuk különböző formákban élvezett gazdasági előnyök volumenével? Tanulmányunk célja és lehetőségei kizárják ennek a kérdésnek a mélyebb elemzését, de óhatatlanul szükségessé teszik bizonyos fokú érintését.)

Ha elemzésünk középpontjába a munka szerinti elosztás érvényesülését állítjuk, azonos súllyal kell mérlegelnünk annak

két elválaszthatatlanul összekapcsolódó elemét, a „munkát” (az emberi ráfordítást, az inputot) és az „elosztást” (az ember által élvezett gazdasági előnyt, az outputot). Önmagában sem a bérarányoknak, sem a végzett munka arányainak elemzéséből nem lehet megbízható következtetéseket levonni. Ezt azért tartjuk szükségesnek hangsúlyozni, mert divatosá vált, hogy a teljesítményelv érvényesülését a szakemberek az igen könnyen megközelíthető kereseti arányok alapján, nem pedig a végzett munka arányainak és a kereseti arányoknak az együttese alapján mérlegeljük, ítélik meg. Tipikus megnyilatkozása volt ennek a szemléletnek a vizsgált vállalat munkaügyi osztálya által követett normapolitika. Sorozatos normakarbantartásokat hajtottak végre egyebek közt, mert a darabbéres területek keresetei „aránytalanul elfutottak” az időbéres területekéhez és az alkalmazotti állományéhoz képest, azaz „béraránytalanságok” keletkeztek. Ez az indok jogos lehet, ha a béraránytalanságokkal párhuzamosan, és azokkal szoros összefüggésben, a „végzett munka arányainak” mérlegelése is megtörténik. Ez utóbbiról azonban szó sem esett. Az „elosztás” elemét előtérbe helyező, a „végzett munka” elemét elhanyagoló szemlélet nem csupán a tárgyalt vállalat tünete. Ország-szerte tapasztalható. Értelmiségi körökben gyakori panasz például, hogy egy „egyszerű fizikai munkás” többet keres mondjuk, egy mérnöknel. Ez bizonyos szempontból kétségtelenül jogos lehet. Az esetek többségében mégsem tudunk vele egyetérteni. Egyrészt, mert a panaszosoknak általában fogalmuk sincs róla, hogy az „egyszerű fizikai munkás” — ha ténylegesen többet keres is náluk — mit tesz le az asztalra: mennyit, milyen, igénybevétellel és milyen körülmények között dolgozik. Másrészt, a panaszosok saját esetükben általában nem a munkájukat, hanem papírforma szerinti szakképzettségüket mérlegelik. Egy vállalati funkcionális osztályon dolgozó mérnök vagy közgazdász pedig sokszor munkaideje nagy részé-



ben messze szakképzettségének szintje alatt maradó adminisztratív feladatokat lát el, esetleg igen kétséges intenzitással.

Míg a bérarányok megítélése nagyon egyszerű, addig a teljesítménykövetelmény arányok mérlegelése igen nehéz feladat; hiszen egy kis vagy közepes méretű gazdasági szervezetben is a munkák, a ráfordítások olyan minőségi és mennyiségi különbségeket mutatnak, hogy elbírálásukban a helyismerettel és tapasztalattal rendelkező üzemszervező is tehetetlenül vergődik. Hogy ebből a „kaotikus” helyzetből magunk is valamiféle kiutat találjunk, két dolgot tettünk:

1. a gyáregységen belül az egyes szakmák (egyengető-, szerelő-, alkatrész-lakatosok stb.) által végzett feladatok minőségi különbségeinek megítélésében a legmegbízhatóbb és legtöbb gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakértőkre, magukra a munkásokra és a művezetőkre hagyatkoztunk;

2. alapelveként rögzítettük, hogy a bérek csak akkor tükrözhetik helyesen a ráfordításokat, ha a mennyiségi teljesítmény követelménye, a munkaintenzitás követelménye minden egyes munkaterületen, függetlenül a feladatok ellátásában jelentkező minőségi differenciáktól, azonos szinten van. (Elméletileg a feltételezés helyességének ellentmondhat, amikor a vállalat a minőségileg magasabb rendű munkát nem több pénzzel, hanem lazább mennyiségi teljesítménykövetelménnyel „jutalmazza”. Ilyen esetben megmarad a munka szerinti elosztás érvényessége. Gyakorlatilag azonban ez a lehetőség nem létezik, annál az egyszerű oknál fogva, hogy a vállalatnak az egyes munkaterületek vonatkozásában sem a minőségi, sem a mennyiségi teljesítménykövetelményekről nem volt pontos fogalma.)

Az, hogy a gazdasági ösztönzési rendszer intézményes formáinak a funkcionálása mennyiben képes a munka szerinti elosztás elvének gyakorlati megvalósítására, két aspektusból közelíthető meg. Az egyik a bérdifferentiálás lehetséges skálá-

jának a szélessége, a másik a skálán belül a bérarányok alakulása. A munka szerinti elosztás megvalósulása mindkét aspektussal szemben egymástól külön nem választható követelményeket támaszt.

Egyrészt, az ösztönzés különböző intézményes formái által meghatározott bérdifferentiálási skálának elég szélesnek kell lennie ahhoz, hogy a keretein belül létrejött bérkülönbségek nagyságrendileg megfelelően tükrözthessék azokat az eltéréseket, amelyek az egyének, a munkacsoportok és a szakmák teljesítményeiben, produktívájában, a munkának a velük szemben támasztott változó igénybevétele, saját változó szorgalmuk, igyekeztük, fizikai és szellemi képességük folytán keletkezhettek. Csakis ennek a skálának a megfelelő szélessége adhat a munkásoknak „anyagi perspektívát”, azaz reményt arra, hogy fokozott erőfeszítéseik vagy egyéb adottságaik (például növekvő szakmai tudásuk, szolgálati idejük stb.) folytán egyre jobb gazdasági helyzetbe kerülhetnek, egyre jobban élhetnek. A lehetséges, a munkások számára „elérhető” bérkülönbség nagysága az ösztönzési rendszer hatékonyságának egyik kulcspontja. Az elérhető bérkülönbségeknek feltétlenül nagyobbaknak kell lennie annál a minimális pénzmennyiségnél, az úgynevezett ösztönző küszöbnél, amely a termelési eredmények javítása érdekében még megmozgatja a munkásokat. Mivel a pénz anyagi és presztízs-szükségletet egyaránt kielégít, az ösztönző küszöb két változatával kell számolnunk: az anyagi ösztönző és az ennél alacsonyabb presztízs ösztönző küszöbvel. Ez utóbbi léte magyarázza, hogy a dolgozók és csoportjaik az életműjükben érezhető különbséget nem jelentő, azaz anyagilag nem ösztönző béremelésekre is igen érzékenyen reagálnak. (Az persze, hogy a lehetséges bérkülönbségek nagysága eléri a presztízs vagy anyagi ösztönző küszöböt, korántsem jelenti, hogy a végzett munka, illetve a képességek eltéréseinek pénzbeli visszaadásához is elegendő mértékben széles.)



A probléma a vállalatvezetés szempontjából úgy merül fel, hogy van-e elég eszköze ahhoz, hogy kellő eréllyel tudjon jutalmazni, illetve szankcionálni?

Másrészt a munka szerinti elosztás megvalósítása megkívánja, hogy az adott lehetséges bérdifferentiálási skálán belül a gazdasági ösztönzés különböző intézményei (a bérezési konstrukciók, illetve azok egyes elemei) felépítésüknél és működésükénél fogva alkalmasak legyenek arra, hogy a bérarányokban elsődlegesen és mindennekfölött az emberek tényleges mennyiségi és minőségi teljesítményeinek különbségeit fejezzék ki.<sup>6</sup>

Mivel egyetlen gyáregység munkásainak magatartásaival foglalkozunk, a gazdasági ösztönzés működésének vizsgálatát is erre az egyetlen területre összpontosítjuk, és csupán vázlatosan ismertetjük a szélesebb vállalati és országos összefüggéseket. Az, hogy a gazdasági szervezet egészét átfogó, teljességre törekvő elemzést nyújtsunk, nem célunk, és lehetőségünk sincs rá, hiszen ez az általunk végzett kutatásnál lényegesen nagyobb munkát igényelt volna.

A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS MŰKÖDÉSE. AZ ANYAGI PERSPEKTÍVA HIÁNYA. A TELJESÍTMÉNYELV SOKOLDALÚ TORZULÁSAI

A munka szerinti elosztás érvényesítését a gazdasági szervezeten belül az ösztönző rendszer intézményes formái hivatottak megvalósítani. Ezek a formák, alkalmazkodva a munkamegosztás, illetve funkciómegosztás folytán elkülönült egyes

<sup>6</sup> A teljesítménybérezés, illetve a csoportos bérezés sikeres alkalmazásának feltételeiről: H. G. Hodges, *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston 1956. 497.; H. B. Maynard, *Handbuch des Industrial Engineering*. Teil: IV—VI. Beht, Berlin 1963.; M. Bolle de Ball, *Les salaires aux résultats. Théorie et Pratique*. Univ. Libre de Bruxelles 1970. 28—79.

szektorok sajátosságaihoz, az azonos vállalatban belül is mások és mások. A tárgyalat kollektív szerződése (annak ellenére, hogy óvakodott a sajátos esetek részletes taglalásától) a fizikai állományú dolgozók vonatkozásában is mintegy hétféle főbb bérezési konstrukciót különböztetett meg. Mindezek azonban végső soron két bérezési alapformára, az időbérre és a darabbérre voltak visszavezethetők. Az időbér esetén a kereset megállapításának alapja a munkában eltöltött órák száma (ami bizonyos teljesítménykövetelmény létét természetesen nem zárja ki), a darabbér esetében pedig a munkások teljesítménye. A vállalat gyáregységeiben mindkét bérezési alapforma különféle variációi megvoltak. A műszaki, illetve adminisztratív alkalmazottak bérezése (a havi „fix”) kereset lényegében az időbér egyik változata volt. Miután a munkások, illetve alkalmazottak alapbérét biztosító bérezési konstrukció működése önmagában is meglehetősen bonyolult, egyelőre eltekintünk az olyan, egyébként igen fontos, pótlólagos bérforrások szerepének a tárgyalásától, mint például a túlóra.

A tárgyalat gyáregységeiben a munkások csoportos darabbérben dolgoztak. A csoport közös beralapjának nagysága attól függött, hogy az elszámolási időszakban „hány terméket állított elő” (például, az arra szakosított szerelőlakatos-csoport hány homlokrészt gyártott, vagy az egyengető-lakatos-brigád hány kocsi „egyengetett ki”). A beralap a teljesítménnyel arányosan emelkedett, illetve csökkent, sem teljesítményplafon, sem biztosított alsó bérhatár nem volt. A bérezési konstrukció elvi működése tehát a lehető legegyszerűbb volt: „ahány darab, annyi forint”. A konstrukció intézményes formák által körülírt funkcionálása viszont már korántsem volt ilyen kézenfekvő. Éppen az intézményesen szabályozott gyakorlati funkcionálás azonban az, aminek az ismerete nélkül sem a teljesítményelv érvényesülése nem követhető nyomon, sem



a gyáregységben megmutatkozott bajok eredete nem közelíthető meg.

A gyáregység brigádjaiban az emberek alapbérét három fontos tényező, „intézmény” szabályozta: 1. a munkanorma, 2. a munkakategória és 3. a személyi órabér. A munkanorma és a munkakategória együttesen a csoport közös beralapjának a szintjét, a személyi órabérek pedig ezen belül az egyes munkások egyéni bérszintjét befolyásolják.

A csoport beralapja az elszámolási időszakban a megadott feladaton vagy feladatokon az általa teljesített normaórák számának és a feladatra vonatkozó munkakategória bértételének a szorzatából adódott. A munkanorma a vállalat által a munkafeladat elvégzésére időben (normaórában, percben) megszabott teljesítménykövetelmény volt. A munkafeladatra vonatkozó munkakategória bértétele viszont a teljesített egy normaóráért (percért) fizetendő pénzmenyiséget rögzítette. A csoport beralapja, egyszerű példán illusztrálva, tehát a következőképpen képződött: Adott egy tíztagú brigád, amely egy hónap alatt X vagonalkatrészből száz darabot állított elő. A vagonalkatrészből egy darab gyártására megszabott munkanorma: 24 normaóra. A brigád által „bedolgozott” normaórák száma így 2400. Az X termék előállítására vonatkozó munkakategória bértétele 10 forint. A csoport által megtermelt beralap tehát 24 000 forint volt. Az elmondottak alapján az is világos, hogy a különböző munkafeladatokat végző munkacsoportok és szakmák közötti, a teljesítményelvnek megfelelő kereseti arányok biztosításában mind a munkanormának, mind a munkakategóriának kulcsszerepe volt.

(A csoport teljesítményszázaléka, a csoport erőfeszítéseinek és kereseteinek alakulását egyaránt jól tükröző mutató, lényegében a brigád által teljesített normaórák és a munkában eltöltött órák arányából adódik. A példában szereplő tíztagú brigád munkásai a hónap folyamán fejenként 200 órát töltöttek

munkában, azaz összesen 2000-et. A bedolgozott normaórák száma 2400 volt. A teljesítmény tehát 120%.)

A csoporton belül a közösen megkeresett beralapot a tagok között nem egyenlően, hanem személyi órabérek arányában osztották el. A személyi órabér forintértéke csupán arányszám volt, ami (eltérően az időbéres területektől) itt nem esett egybe az egyén egy órára jutó keresetével. Ez utóbbi, a csoport beralapjának nagyságától és az illető egyén személyi órabérének viszonylagos magasságától függően, lehetett kisebb is, nagyobb is, mint a személyi órabér forintértéke. A személyi órabér a brigádon belüli kereseti arányokat szabályozta, tehát azt, hogy például egy „kilencforintos” ember mindig másfélszer annyit keressen, másfélszer annyit kapjon a csoport közös beralapjából, mint a „hatforintos”. (Ha az illusztratív példaként említett brigádban öt munkásnak 9 forintos, öt munkásnak 6 forintos személyi órabére volt, akkor az előbbiek havi keresete 2880 forintot, az utóbbiaké 1920 forintot tett ki. Az előbbiek egy órára jutó keresete — 200 munkaórával számolva — 14,40 forint, az utóbbiaké 9,60 forint volt.) A személyi órabér lett volna tehát hivatva arra, hogy a csoporton belül az egyének között fenntartsa a teljesítményelvnek megfelelő kereseti arányokat.

Ahhoz, hogy a vállalatnál és a gyáregységben az alkalmazotti és fizikai állomány, a szakmák, a munkacsoportok és az egyének vonatkozásában egyaránt a munka szerinti elosztás érvényesüljön, a darabbéres konstrukcióban szereplő három tényezőnek (a munkanormának, a munkakategóriának, a személyi órabérnek) önmagában, de a más bérezési konstrukciójú területekkel (az alkalmazotti és időbéres fizikai területekkel) is összhangban az alábbi követelményeknek kellett eleget tennie:

1. a munkanormáknak minden feladatra vonatkozóan megalapozottnak kellett lenniük (színvonaluknak egyúttal össz-



hangban kellett lenniük azokkal a precízen nem rögzíthető, de szokásossá vált és „bevett” teljesítménykövetelményeknek a szintjével, amelyet a vállalat időbéres területeken és az alkalmazotti állománnyal szemben szabott).

2. a munkakategóriáknak és a kapcsolódó bértételeknek objektíven kellett tükrözniük azokat a különbségeket, amelyek a munkafeladatokkal, az egyes szakmákkal, munkacsoportokkal, egyénekkal szemben megmutatkoztak.

3. a személyi órabéreknek szintén objektíven és rugalmasan kellett igazodniuk a munkának az egyénnel szemben támasztott igénybevételéhez, az egyén kifejtett erőfeszítéseire, igyekevéseire, szorgalmához. (A munkakategóriának és a személyi órabérnek egyúttal szinkronban kellett állnia azoknak az ösztönzési tényezőknek az alakulásával, amelyek időbéres és alkalmazotti vonalon hasonló szempontokból az emberek keresetét befolyásolták.)

Mindehhez pedig külön követelményként járul, hogy a bérddifferenciálás lehetséges skálája megfelelően széles legyen.

A gazdasági szervezetben a bérddifferenciálás lehetséges skálája, ami a munkások számára az anyagi perspektívát, a növekvő jólét kilátásait, a vállalatvezetés számára pedig a jutalmazásra és a szankcionálásra rendelkezésre álló eszközök volumenét testesítette meg, nem volt kielégítő nagyságú. Pontosabban fogalmazva: papírforma szerint igen, gyakorlatilag azonban nem.

A teljesítmény-, illetve bérplafon nélküli kifogástalan darabéres ösztönzési konstrukció a gyáregység szakmái, munkacsoportjai és egyénei számára elvileg korlátlan teret biztosított ahhoz, hogy erőfeszítéseikért — legyenek azok bármilyen magas szintűek is — megkapják a pénzbeli ellenértéket. A teljesítménykövetelményt rögzítő munkanormáknak a

gyakorlati működése azonban meggátolta azt. A tárgyalat nyugat-magyarországi vállalat vezetése (szemben más gépipari vállalatainkkal, ahol a munkanormákat „tabunak” tekintik, és lazaságukat teljesítményplafon létesítésével és más eszközökkel igyekeznek elfedni) rendszeresen és bátran hozzányult a munkanormákhoz. 1960-tól 1969-ig a gyáregységben hat ízben volt teljesítménykövetelmény szigorítás. Így 1969-ben 19,3%-os, 1966-ban 6,9%-os, 1965-ben 9,4%-os, 1964-ben 10,4%-os stb. (Legutóbb 1971-ben került sor normaszigorításra.) Ez önmagában helyes és pozitív jelenség volt, a vállalatvezetés nagyfokú dinamizmusáról és kezdeményezőkésségéről tanúskodott. A problémát a módszer jelentette: nevezetesen az, hogy a vállalatvezetés minden szakma teljesítményét, függetlenül a szakmához tartozó kollektívák és egyének szorgalmától és képességeitől, valamint a munkanormák szorosságára vonatkozó bármiféle mérés mellőzésével, egységesen és mechanikusan 108%-ra „dobta vissza”. A szigorítás alapjául tehát az elért teljesítményszint igen kétséges objektívítású mutatója szolgált. A normapolitika ilyen gyakorlata erőteljes bérkiegyenlítési tendenciát hordozott magában, és a szakmák, munkacsoportok közötti lehetséges teljesítménydifferenciák mértékénél lényegesen szűkebb keretek közé szorította az elérhető kereseti különbségek nagyságát. Ilyen körülmények között a szakmák és brigádok nagyrészt elvesztették anyagi perspektívájukat, hiszen az a veszély fenyegette őket, hogy kiugró teljesítményeiket a vállalat a teljesítménykövetelmény „megkülönböztetett mértékű” szigorításával „jutalmazza”.

A munkanormák működéséhez hasonló bérkiegyenlítési tendenciát hordozott magában a munkakategóriák alakulása is. A munkaügyi vezetők arra panaszkodtak, hogy az utóbbi években a legmagasabb és legalacsonyabb (legjobb és leggyengébben fizető) munkakategóriák, így a VIII-as és az I-es



teljesen megszűntek, és csökkent a VII-es, valamint a II-es kategóriájú munkák száma is.

Az egyén gazdasági perspektívájának alakulása szempontjából — a gyáregység sajátos ösztönzési konstrukciójában — fontos szerepet játszottak, túlmenően a munkanormán és a munkakategórián, a személyi órabérek is, amelyek a munkacsoporton belül szabályozták a kereseti arányokat. A személyi órabéreknek a kollektív szerződés besorolási rendszerében lefektetett elméleti differenciálási skálája a gyakorlatban igen összeszűkült. Figyelemre méltó, hogy például az egyengető-lakatos szakmunkásoknál a személyi órabér tényleges minimuma (7,50 forint) jelentősen meghaladta a hivatalosan megengedett minimumot (6,50 forint), a tényleges maximum (9,90 forint) pedig messze alatta maradt a megengedett maximumnak (12,50 forint). A jelenséget jól illusztrálja az egyengető- és szerelőlakatos szakmunkások személyi órabérei alapján összeállított 1. táblázat.

Milyen tényezők alapján emelkedett az emberek személyi órábérére, milyen faktoroktól függött ebben a vonatkozásban gazdasági perspektívájuk?

Tapasztalataink szerint a következő három tényező játszott szerepet:

1. gyakorlati idő;
  2. szakképzettség;
  3. egyéni igyekekvés és szorgalom.
- A felsorolás egyúttal rangsor, ami az alábbi tényekkel is bizonyítható:

Az egyengető-lakatos szakmunkások személyi órabéreibek átlaga a dolgozók gyakorlati ideje szerint így alakult: féltől öt évig terjedő gyakorlattal rendelkezőknél 7,82 forint, öttől tizenöt évig terjedő gyakorlat mellett 9,10 forint, tizenöt év feletti szolgálat mellett 9,76 forint. A két szélső érték különbsége: 1,94 forint.

# 1. TÁBLÁZAT

A bér differencia skála alakulása az egyengető- és szerelőlakatosoknál

A bér differenciálás lehetőségek skálája forint	A tényleges értékek gyakorisága	
	fő	%
5,50—6,00	5	4,4
6,10—6,50	2	1,8
6,60—7,00	7	6,2
7,10—7,50	21	18,4
7,60—8,00	16	14,0
8,10—8,50	8	7,0
8,60—9,00	16	14,0
9,10—9,50	23	20,2
9,60—10,00	16	14,0
10,10—10,50	—	—
10,60—11,00	—	—
11,10—11,50	—	—
11,60—12,00	—	—
12,10—12,50	—	—
Össz. 5,50—12,50	114	100,0

Az egyengető-lakatos szakmunkások átlagos személyi órábérére 8,71 forint, a betanított egyengetőké 8,46 forint volt. A különbségük: 0,25 forint.

A gyakorlati idő domináns meghatározó és a szakképzettség másodlagos szerepe mellett rendkívül szűk lehetőség volt arra, hogy a személyi órabérekben a két tényezőtől gyakran független harmadik, az egyéni igyekekvés és szorgalom is kifejezést nyerjen. A 15 évnél hosszabb gyakorlati idővel rendelkező egyengető-lakatos szakmunkásoknál például a maximális órabér 9,90 forint, a minimális pedig 9,70 forint volt.



(Holott a besorolási rendszer erre a kategóriára 9,00 forintos alsó bérhatárt és 12,50 forintos felső bérhatárt szab meg.)

Mivel tehát a gyakorlati idő volt az a tényező, amelytől a személyi órabér emelkedési perspektívája nagyrészt függött, ezt a faktort érdemes behatóbb elemzés alá venni. A személyi órabérek a lakatos (egyengető, szerelő, alkatrész) szakmunkásoknál a gyakorlati idő függvényében a 2. táblázat adatai szerint emelkedtek.

A táblázat azt mutatja, hogy a dolgozók 12—14 év gyakorlati idő alatt, tehát 30—32 éves korukig megkapják a jelenlegi helyzet alapján várható személyi órabér-emelkedésük 97,2%-át!

Ha a gyáregység ösztönzési konstrukciójának egészét, a munkanormák, a munkakategóriák, a személyi órabérek működésének együttesét nézzük a bér differenciáltság lehetséges skálája, a munkások gazdasági perspektívájának alaku-

2. TÁBLÁZAT

*A személyi órabér alakulása a lakatos szakmunkásoknál*

Gyakorlati idő (év)	Személyi órabér növekedése (induló érték: 5,60 forint)	
	Ft	%
0—2	1,56	40,0
2—4	0,32	8,0
4—6	0,63	16,2
6—8	0,38	9,7
8—10	0,11	2,8
10—12	0,65	16,7
12—14	0,15	3,8
14—30	0,10 !	2,8 !
Összesen 1—30	3,90	100,0

lása szempontjából, meg kell állapítanunk, hogy az ösztönzési rendszer nem adott az embereknek elég távlatot a jövőre. A vállalat normapolitikája rögzíteni igyekezett a csoportbér alap nagyságát, s ily módon az emberek számára biztos perspektívát csak a személyi órabérek emelkedése nyújthatott. Ez azonban 30 éves korig gyakorlatilag lezárult, a munkások rövid idő alatt „felélték” jövőjüket. A perspektíva lezárulása pedig, mint ezt ki fogjuk mutatni, igen erősen visszahatott az emberek magatartására. (A jelenség nem egyedi. Különösen az időbéres területeken jelentkezik élesen, ahol a munkás bére szinte kizárólag a személyi órabér magasságától függ, és a bérezési konstrukció nemigen ad lehetőséget „taktikázásra” és „manipulációkra” a több pénz érdekében. Egyik vidéki szerszámgépgyárunkban például a személyi órabérük maximumát elérte, de még erejük és képességeik teljében levő 30—35 éves munkások emiatt „gyakorlatilag leálltak”).

A bér differenciálás skálájának szűkös volta a gyáregységen belül szorosan összefüggött a darabbéres és az időbéres területek közötti, a fizikai és az alkalmazotti állomány közötti hasonló jelenséggel. A vállalat a tárgyalt gyáregység munkásaihoz képest sem a bonyolultabb szakmukát végző dolgozókat, sem az alsó szintű vezetői gárdát, de a felsőbb vezetést sem tudta kellően — viszonylagos teljesítményeik arányában — megfizetni. Továbbmenve, a jelenség aligha volt független attól, hogy az országos viszonylatban az egyes gépipari vállalatok bérszintje — függetlenül produkciójuktól — nivelált volt.

Az egyes ösztönzési tényezők (a munkanormák, a munkakategóriák, a személyi órabérek) működése képtelen volt arra, hogy a bér differenciálás adott skáláján belül a gyáregység szakmái, munkacsoportjai és egyénei között, valamint más



munkaterületek vonatkozásában a végzett munkának megfelelő bérarányokat hozzon létre. Részben azért, mert az ösztönzési tényezők nem az előírásoknak megfelelően funkcionáltak, részben pedig, mivel az előírások merevek voltak.

Ami a munkanormát illeti, a kollektív szerződés, illetve a munkatörvénykönyv előírja: „teljesítménykövetelményként olyan munkanormát kell alkalmazni, amelyet az adott munkakör ellátására szakmailag és élettanilag (szellemileg, fizikailag) alkalmas és a szükséges begyakorlottsággal rendelkező átlagos képességű dolgozó, illetve csoport a munka során az előírásoknak megfelelően biztosított műszaki, szervezési, egészségügyi és biztonsági feltételek mellett, az előírt napi munkaidő esetén, a minőségi, a gazdaságossági, valamint egészségügyi és biztonsági követelmények betartásával tartósan teljesíteni tud.” Az e szempontok alapján megállapított norma a megalapozott, 100%-os norma.

A kollektív szerződés előírja: „időszakos és folyamatos norma-felülvizsgálatokat kell végezni azért, mert a sok apró, le nem mérhető intézkedés (szervezési és műszaki változás) halmozódásából, a munkafeltételek folytonos javulásából, a begyakorlottság fokának növekedéséből és a munkaidő jobb kihasználásából olyan tartalékok, lazaságok keletkeznek, melyek a normák nagyobb túlteljesítését, és ezen keresztül béraránytalanságokat eredményeznek. Ezen a címen a normákat egy éven belül többször megváltoztatni nem szabad.”

A gyáregységben, mint mondtuk, a vállalatvezetés bátran és határozottan hozzányúlt a normákhoz, mégpedig a formális szabályok betartásával. A sorozatos, évenként, két évenként sorra kerülő szigorításokat, mivel műszaki és szervezési változások a termelésben az elmúlt két évtized során alig voltak, elsődlegesen a munkások begyakorlottságának fokozódására való hivatkozással hajtotta végre. 1969-ben például a vállalat hangsúlyozta, hogy az általa kötött szállítási szerződés-

sek biztosították, hogy a gyáregység a korábban többször váltott kis szériagyártás helyett folyamatosan több száz darabos szérián dolgozhasson, ami a munkások begyakorlottságának fokozódása szempontjából valóban kedvező volt.

A vállalat indokolása (legalábbis formálisan) teljesen szabályszerű, módszere azonban — mint mondtuk — élesen bírálható volt. Az, hogy a szigorításokat a szakmák által elért teljesítményszázalék alapján mechanikusan, mindenféle „tudományos” módszer mellőzésével hajtották végre, figyelmen kívül hagyva, hogy az elért termelési eredmények mennyiben származnak ténylegesen a normák fellazulásából vagy a szakma átlagosnál jobb kvalitásaiból, nem csupán bérniveálási tendenciákat hordozott magában, hanem az adott bér-differenciálási skálán belül a végzett munkát tükröző bérarányok kialakítását is lehetetlenné tette. Ezzel a módszerrel ugyanis a vállalat képtelen volt objektív, megalapozott munkanormákat létrehozni. A teljesítménykövetelmény szintje munkafeladatonként (gyártmánytípusonként), szakmánként, munkacsoportonként, sőt az idő függvényeiben is megengedhetetlen ingadozásokat mutatott.

A gyáregységben, kutatásunk időszakában, két vasúti kocsi-típust gyártottak. Az egyikre a vállalat olyan szoros normát szabott meg, hogy a munkán — a dolgozók véleménye szerint — a „hideg vizet” sem lehetett megkeresni. A típustól, ami szerencsére a gyártott termékek kisebb részét jelentette, a munkások szabályosan „rettegtek”. Amikor a vállalat nagyobb mennyiséget gyártatott belőle, a művezetők szerint, „kitört az utánfutó betegség”, ami azt jelentette, hogy a munkások, akik tehették, nagy számban táppénzes állományba mentek. Hiszen a típus nagyarányú adagolását megelőző hónap keresete alapján számított táppénz többet fizetett, mint a munka. A gyártott termékek többségét adó másik típuson „több pénz volt”, a rá megállapított munkanormák sokkal kevésbé vol-



tak szigorúak. Ugyanakkor — ismételten összefüggésben a normakarbantartások több éve alkalmazott módszerével — a teljesítménykövetelmény szakmánként és csoportonként is változott. A munkások egybehangzó véleménye szerint szerelő- és egyengető-lakatos vonalon sokkal lazábbak voltak a normák, mint alkatrész-lakatos vagy gépmunkás vonalon. Mindehhez járult még az is, hogy a vállalat az év második felében bekövetkező „hajtás” periódusában (amire egyebek között a gyáregységben 1967 és 1968 elején bekövetkezett teljesítménycsökkenés okozta lemaradás is kényszerítette az üzemet) kénytelen volt „liberálisan” kezelni a minőségi követelményeket. Következésképpen ugyanaz a munkanorma szorosabb volt februárban, mint szeptemberben vagy októberben.

A munkakategóriák és a személyi óráberek arra voltak hivatottak, hogy a szakmák, a csoportok és az egyének kereseteiben kifejezésre juttassák azt a differenciált igénybevételt, amelyet velük szemben az eltérő munkafeladatok „minőségileg” támasztottak. A szigorúan mennyiségre összpontosító darabbéres bérezési konstrukcióba lényegében a munkakategóriák és a személyi óráberek vitték be a munkafeladatok minőségi eltéréseinek értékelését, azaz objektivitásuk — a teljesítményelv érvényesülése szempontjából — éppolyan fontos volt, mint a munkanormák megalapozottsága.

A munkafeladatok kategorizálásánál a vállalat, a kollektív szerződés szerint, a következő szempontokat vette figyelembe:

1. szakmai igénybevétel (a munka ellátásához szükséges szakmai tudás foka),
2. fizikai igénybevétel (az izomzat, az érzékszervek, az idegek stb. igénybevétele),
3. felelősség (a munkafolyamatért, a berendezésekért, a munkások biztonságáért stb.). Ezen szempontok alapján a vállalat az üzemében előforduló munkafeladatokat hat kategóriába

(II., III., IV., V., VI., VII.) sorolta, és minden kategóriában bértételt szabott meg.<sup>7</sup>

A tárgyalta gyáregységben II-től VI-ig valamennyi munkakategória előfordult. Az egyes szakmák és brigádok által végzett munkafeladatok kategóriáinak sorrendisége, a munkások véleménye szerint, hűen tükrözte a munkák igénybevételének sorrendiségét. Az egyengető-lakatosok többségükben VI-os kategóriájú, a szerelőlakatosok és hegesztők V., IV., III-as kategóriájú, az alkatrész-lakatosok és gépmunkások többségükben III-as és II-es kategóriájú munkákon dolgoztak. Valóban: a gyáregységben az egyengető-lakatosok végezték a legnagyobb igénybevételű munkát. A munka nagy „rutint”, rátermettséget kívánt. (A mintegy hatvan kalapács állandó kopogását a vagonok üres „hangdoboz” úgy felerősítette az egyengető műhelyben, a „koncertteremben”, hogy a zaj megközelítette a fájdalomhatárt. Látásuk, hallásuk, idegeik, ízületeik rendkívüli mértékben romlottak.) Utánuk legnagyobb igénybevételt a szerelőlakatosok és hegesztők feladatai követelték, majd az alkatrész-lakatosoké és a gépmunkásoké.

Mindezek alapján úgy tűnik, hogy a munkakategóriák megfelelően biztosították, hogy a mennyiségre koncentrált darabbéres konstrukció, a gyártott termékek mennyisége alapján fizetett bér megfelelően differenciálódjon a munkák igénybevételének eltérései alapján.

A személyi órábereknek a feladata kettős volt. Egyrészt, hogy a munka igénybevételének ugyanezt a differenciáltságot a munkacsoportokon belül, az egyének szintjén értékeljék. Másrészt hasonlóan fontos funkciójuk volt az is, hogy az egyének mennyiségi teljesítményeit, igyekvését, szorgalmát jutal-

<sup>7</sup> A normaóra vonatkozó bértételek között kategóriánként 0,90 forint volt a differencia. A VII-es munkakategória bértétele 11,16 forint volt.



mazzák. A darabbéres konstrukció ugyanis, csoportos elszámolás esetén, közvetlenül a brigádok mennyiségi munkáját jutalmazta, míg az egyénét csak közvetve. A személyi órábereknek, mint a brigádon belüli kereseti arányok szabályozójának jutott az a feladat, hogy ezt közvetlenül is megtegye.

A személyi óraber besorolási „rendszer a munkásokat és a munkaköröket két tényező szerint rangsorolta. Az egyik tényező a munkakör megfelelő színvonalú ellátása, illetve a munka normaidőn belüli és előírt minőségű elvégzéséhez szükséges szakértelem, a másik a munkával együtt járó fizikai igénybevétel, illetve munkakörülmény.” A szempontok, amelyek tehát az egyén munkájának követelményeit, illetve ezeknek az egyén részéről való ellátottságát értékelték, szinte tökéletesen megegyeztek a munkafeladatokkal kapcsolatos munkakategória megállapítás szempontjaival. A vállalat a szaktudásigény szerint hat fokozatot, a munkakörülmény—fizikai igénybevétel szerint pedig négy fokozatot különböztetett meg. Ezekben belül, a munkások gyakorlati idejének értékelésére — tehát egy, a munka igénybevételétől már részben független személyes tulajdonság értékelésére — alfokozatokat. Minden alfokozathoz, a besorolás legszűkebb egyiségéhez, eltérően a munkakategória egyetlen forintértékben rögzített bértételétől, alsó és felső bérhatár tartozott. A bérhatárok arra szolgáltak, hogy az azonos szaktudásigényű munkát végző, azonos munkakörülmények között dolgozó és azonos gyakorlati idővel rendelkező dolgozók között is mód nyíljon az egyéni szorgalom, igyekvés, azaz a mennyiségi teljesítmény szerinti differenciálásra.

Hogyan érvényesültek ezek a szempontok a gyakorlatban?

A gyáregység munkásainak nagy többsége (egyengető-, szerelő-, alkatrész-lakatosok, hegesztők) személyi óraberét tekintve egyöntetűen meglehetősen alacsony besorolási foko-

zatba tartozott (szaktudásigény szerint 2. és 3. fokozat: betanított munka, illetve bonyolult betanított munka vagy egyszerű szakmunka; a munkakörülmény szerint 2. fokozat: normál erőfeszítés, kedvezőtlen munkakörülmény).

A brigádokon belül a munkák szaktudásigénye igen homogén volt: szériamunkákat, rutinmunkákat kellett végezni, amit az emberek rövid begyakorlás után elsajátíthattak. Például a mintegy 60 fős létszámú egyengető-lakatos szakmában csupán néhány olyan ember volt, aki a többiekénél nagyobb tudást igénylő munkát végzett (ezek egyengették a homlok-rész domború lemezeit, míg a többiek az oldallemeket). A csoporton belül tehát, a szaktudásigényt tekintve aligha lehetnek jelentős differenciák a személyi óráberekben. Ennek ellenére voltak. Csakhogy — mint kimutattuk — nem a munkák szaktudásigénye szerint, hanem az emberek papíron kimutatható szakképzettsége szerint. Ez ellentmondott a kollektív szerződésben lefektetett elvnek, ami szerint a szaktudásigény fokozatba „a dolgozó az általa ténylegesen betöltött munkakör, illetve az abban rendszeresen előforduló munkák alapján sorolandó”. A brigádok, munkáik munkakörülményeit, fizikai igénybevételét tekintve szintén igen homogének voltak, úgyhogy a csoporton belül a személyi óráberek megállapításában ez a tényező nem is játszott szerepet. Annál nagyobb súlyt kapott viszont a gyakorlati idő, a besorolás harmadik szempontja, amely szerint, mint megállapítottuk, a személyi óráberek még a szakképzettségnél is jobban differenciálódtak. Az egyéni teljesítményekben csak esetlegesen jelentkező szakképzettség és főleg gyakorlati idő ilyen mértékű jutalmazása, ha nem is feltétlenül elvetendő, de rendkívül vitatható. Az egyengető-lakatosok ugyanis például így jellemezték munkájukat: „Itt a szaktudás nem fontos. Rátermettség, ösztön és gyakorlat kell. Sokan mondják: a lemeznél az a szabály, hogy a púpot beütni, a gödröt pedig



ki. Ez azonban nem olyan könnyű; tudni kell, hogy az ember hova tegye a meleget a lemezbe. Minden lemez más. Van aki két-három év alatt megtanulja, van aki húsz év alatt sem.” Mit jelent ilyen munkánál a szakmunkás bizonyítvány és a hosszú gyakorlat? Kétségtelenül több pénzt, mégpedig lényegesen több forintot, de csak igen esetlegesen nagyobb teljesítményt.

A tárgyalat gyáregység és más gyáregységek között a kutatásunkat megelőző években rendszeressé váltak a munka szerinti elosztást sértő aránytalanságok. Hasonló torzulásokat lehetett tapasztalni a gyáregység munkásai és a magasabb hierarchikus szintek (a vezetés) között is.

Az aránytalanságok a teljesítménykövetelményeket és béreket, tehát a „ráfordítás” és a „gazdasági haszon” oldalt egyaránt érintették, jóllehet a vállalati vezetés (mivel szemléletében a központi helyet az elosztás kérdései foglalták el, s mivel a teljesítménykövetelmények alakulásáról csak igen halvány és megbízhatatlan képe volt) ezeket egyszerűen kereseti aránytalanságokként interpretálta.

A gyáregységek közötti, a fizikai állománynál tapasztalt torzulásokat igen éles megvilágításba helyezi a tárgyalat darabbéres üzem és az időbéres (nagyjából rögzített keresetű) üzemek egybevetése. Ez utóbbi területen a munkások kereseteinek tényleges alapját a személyi órabérek jelentették, szemben a darabbéres területtel, ahol csupán a csoportos beralap elosztását szabályozó arányszámokként funkcionáltak. Az időbéres gyáregységekben a kereseti szint a vállalat által meghatározott egyenletes és lassú ütemben emelkedett. A darabbéres gyáregységekben viszont a keresetek szintje rendszeresen meghaladta a tervezettet. 1969-re a tárgyalat gyáregységeire például a vállalat 10,20 forintos órakeresetet ütemezett be, de a tény-

leges órakereset 1968-ban meghaladta a 12 forintot. A teljesítménykövetelmény- és béraránytalanságok (a vállalati munkaügyi osztály véleménye szerint: a béraránytalanságok) két tényezőből fakadtak, a munkanormák állapotából és a munkakategorizálás helyzetéből.

A tárgyalat gyáregység vizsgált brigádjaiban 1968-ban az átlagos teljesítmény 124,3% volt. Emiatt, mint a munkaügyi osztály hangsúlyozta, a normák lazának minősültek. „A gyáregység nem zsigerelhette ki más gyáregységek embereit. Egyébként sem lehetett az itt dolgozó, többnyire primitív »betanított« munkát végző embereket egy kalap alá venni a húszéves gyakorlattal rendelkező komoly szakmunkásokkal, a finom-fúrósokkal vagy a precíziós esztergályosokkal, tehát azokkal az időbéres dolgozókkal, akiknek a béremelését (az átlagbér rögzítettsége folytán) ezek az emberek elvitték.” A normákat tehát, legalábbis részben, amiatt szigorították meg, hogy az időbéres területekkel a helyes bérarányokat fenntartsák.

Ezzel a politikával azonban, a tárgyalat gyáregység munkásainak szemszögéből, két igen alapos ellenvetés tehető. Egyrészt: felmerül a kérdés, hogy a darabbéres területek normakarbantartásait megelőzően és azt követően milyenek voltak az időbéres területek teljesítménykövetelményei? A kérdésre egzakt választ adni nehéz. Egy azonban bizonyos: eredetileg is enyhébbek voltak és szintjükön a vállalat nem módosíthatott. A tárgyalat gyáregységeiből időbéres üzemekbe átlépett lakatosok arról számoltak be, hogy „nincs az a hajtás, mint itt”. „A művezetők nem hajtják az embereket, hanem hagyják őket szépen, finoman dolgozni.” Márpedig a vagongyártásban, ahol a munkások darabbérben dolgoztak, „finomkodásra”, „tapogatásra” nem volt lehetőség, ha az emberek meg akarták keresni a pénzüket. A gyáregység munkásai jogosan zúgolódtak amiatt, hogy míg az időbéres területeken



kényelmes a munkatempó és az emberek ugyanolyan intenzitású munkáért hosszú távon ugyanazt a pénzt kapják, addig nekik — a szigorítások miatt — ugyanezt a pénzt egyre többet és egyre nagyobb intenzitással kell „hajtaniuk”. Másrészt: a vállalat, amikor az időbéres és darabbéres munkák szakmai igénybevételében mutatkozó „ég és föld” különbséggel ideologizálta meg a darabbéres területek normaszigorításait, önmagával keveredett ellentmondásba. A munkakategorizálással ugyanis a munkaügyi osztály maga vette „egy kalap alá” a „primitív munkát végző egyengető-lakatosokat” a „precíziós esztergályosokkal és a finom-fúrósokkal”.

A vállalat a gyáregység egyengető-lakatosainak munkafeladatait, igénybevételüket tekintve, VI-os, tehát igen magas, igen jól fizető munkakategóriákba sorolta (a legmagasabb a VII-es). A kollektív szerződés vonatkozó paragrafusa szerint ez „összetett szakmunkát” jelent „rajz szerint, önállóan, irányítás nélkül, bonyolultabb munkák végzését”, ami „nagy szakmai ismeretet, jó műszaki érzéket és 5—10 éves szakmai gyakorlatot” igényel. Holott az egyengető-lakatos munka, bár igen nehéz körülmények között végezték, ebben az értelemben valóban „primitív” munka volt. Hogy ennek a vállalat is mennyire tudatában volt (a fenti megállapításon kívül) mutatja a személyi órabérek besorolása. Az egyengető-lakatosokat a közepesnél gyengébb „betanított munka, bonyolult betanított munka vagy egyszerű szakmunka” fokozatba sorolták. Csakhogy a munkakategória erősen érintette a kereseteket, a személyi órabér viszont (szakmai méretekben) egyáltalán nem. A vállalat tehát maga legalizálta azt, hogy (saját véleménye szerint megalapozatlanul) az egyengető-lakatosok azonos szintre kerüljenek kereseteiket illetően a bonyolult szakmunkát végző időbéres dolgozókkal. Márpedig az ösztönzési rendszer, amely arra hivatott, hogy bizonyos „feltételes reflexeket” — így a több pénzre több munkával való

reagálást — a munkásokban kiépítsen és megerősítsen, a következetességet aligha nélkülözheti.

Ugyanezek a problémák merültek fel egyébként a teljesítménykövetelmény és bérarányok kérdésében a gyáregység munkásai és a vezetők között is. A legjobb szakmunkások, főleg az egyengető- és szerelőlakatosok keresete nemcsak az időbéres esztergályosok és egyéb forgácsoló szakmunkások bérét haladta meg, hanem saját művezetőikét, sokszor főművezetőikét és üzemvezetőikét is. Nem kétséges, hogy ez a tény legalább annyira befolyásolta a munkaügyi osztályt a normakarbantartásokra vonatkozó döntéseiben, mint a darabbéres és időbéres területek közötti „béraránytalanságok”. Az sem véletlen, hogy az alsó szintű vezetői gárda ezeket a szigorításokat többségében támogatta. De a gyáregység munkásainak szempontjából itt is ugyanazokat az ellenvetéseket lehet tenni. Egyrészt jogos feltenni azt a kérdést, hogy egy egyengető-lakatoshoz képest egy művezető, egy főművezető, egy üzemvezető vagy egy osztályvezető mit tett le az asztalra, hogyan dolgozott és munkájának hatékonysága mennyiben növekedett, miközben a munkás ugyanazért a pénztért, a normák szigorításai miatt, egyre többet dolgozott? Márpedig az alsó szintű vezetők, a munkások véleménye szerint, „semmiért kapták a pénzt”, és mint látni fogjuk ez sajnos sokszor igaz is volt. Nagyon kétséges volt ugyanakkor egyéb műszaki és adminisztratív alkalmazottak munkaintenzitása is. Ebből a forrásból táplálkozott a munkások ellenszenve velük szemben. A központ irodaépületét „ENSZ-palotának” csúfolták, és tömegesen adtak kifejezést azon véleményüknek, hogy „a bársonyfotelek számát csökkenteni kellene”, „az irodákat már jól ki kellene szellőztetni”, „egy rostába kellene hajigálni az egész bandát, felét meghagyni, felét kidobni” stb. Másrészt: a munkások és vezetők bércinek nivelláltsága korántsem csak a munkanormákból, hanem a vállalat által legalizált olyan



tényezőkből is adódott, mint az említett munkakategória, illetve annak bértétele.

Lehetőségeinket messze meghaladja, hogy ítéletet mondjunk arról, hogy a vállalatnál hol milyen szigorú volt a teljesítménykövetelmény, hol mennyit dolgoztak. Szükségesnek tartjuk azonban ismételtlen aláhúzni azt, hogy a munka szerinti elosztás nem a kereseti arányok helyességét, hanem a végzett munka és a bér együttes arányainak korrektségét kívánja meg. Ebből a szempontból tehát a torzulásokat inkább fokozta, mintsem csökkentette az a vállalati gyakorlat, amely a darabbéres területek teljesítménykövetelményeinek szigorításával, az összes többi területek ilyen követelményeinek érintetlenül hagyása mellett, „helyes” bérarányok megteremtését célozta.

Végő soron tehát a munka szerinti elosztást az alábbi relációban (és közvetlen okok miatt) érte sérelem:

1. a gyáregységen belül, az egyes szakmák és brigádok vonatkozásában (a munkanormák megállapításának mechanikus és „önkéntes” módszere, a teljesítménykövetelmény változó és megalapozatlan volta miatt);

2. a gyáregység szakmáin és brigádjain belül az egyének vonatkozásában (a munkanormák állapota mellett a személyi órabérek megállapításának — a besorolásnak — a valóságtól elrugaszkodott, merev gyakorlata miatt);

3. a gyáregység és az időbéres területek, valamint a magasabb hierarchikus szintek (a vezetés) vonatkozásában. (A darabbéres gyáregység munkanormái és az időbéres dolgozók, valamint vezetők számára szabott teljesítménykövetelmények közötti egyensúly felborulása, illetve a munkák minőségi különbségeit kifejező ösztönzési tényezők — például a munkakategóriák — megalapozatlan volta miatt.)

Mindebben komoly szerepet játszott a bérek kiegyenlített-sége, azaz a lehetséges bér differenciálás skálájának szűkös volta, ami a munkások szintjén, de a vállalat egészét tekintve is megmutatkozott.

#### A NEM GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS MŰKÖDÉSE. TORZULÁSOK A FŐBB TÉNYEZŐK ALAKULÁSÁBAN

Az anyagi-gazdasági tényezők központba állítását tanulmányunkban nem egy „pénzre leszűkített” szemlélet eredményezi (mint ez a munkásmagatartásokról felépített összefüggérendszerünkben is nyilvánvaló), hanem maguk a mai társadalmi-gazdasági realitások követelik meg. Tisztában vagyunk azonban azzal, s ezt talán nem árt külön is hangsúlyozni, hogy a dolgozók magatartásainak alakulását, termelési tevékenységüket, a vállalathoz való viszonyukat még társadalmi-gazdasági fejlettségünk jelenlegi szintjén sem csupán anyagi motívumok befolyásolják. A munkások nem kizárólagosan „gazdasági lények”. Munkahelyi szükségleteik nem csupán a „gazdasági haszon” és „ráfordítás”, az előny és a hátrány dimenziókban helyezkednek el, hanem túllépik annak kereteit.<sup>8</sup> A munkások gazdasági igényeinek kielégítése „létkérdés” számukra, ezért domináns. Ezen alapszik a gazdasági ösztönzés vitathatatlanul nagy szerepe. Ugyanakkor a dolgozók mind a munkafolyamattal, mind pedig a munka társadalmi környezetével szemben széles skálán támasztanak nem gazdasági jellegű elvárásokat, amelyek kielégítéséhez a megfelelő formális körülmények biztosítása a nem gazdasági ösztönzés funkcióját töltheti be a szervezetben. Ez utóbbi megítélésénél nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az emberekben a gazdasági

<sup>8</sup> L. Karpik, *Attentes et satisfaction au travail*, Sociologie du Travail 1966. 4. sz. 389—416.



és a nem gazdasági jellegű igények elválaszthatatlanul összefonódnak, következésképpen a szervezet gazdasági és nem gazdasági ösztönzőinek komplementer jellegűeknek kell lenniük: az egyik hatékony érvényesülése feltételezi és megkívánja a másik megfelelő funkcionálását. Ily módon a tárgyaló vállalatnál a gazdasági ösztönzés torzulásaiban kétségtelenül szerepet játszottak a nem gazdasági ösztönzés elégtelenségei, s ugyanakkor a gazdasági ösztönzés torzulásai lehetetlenné tettek bármiféle figyelemre méltó előrehaladást a nem gazdasági ösztönzés terén. Ezért pedig a munkások részben felfokozott gazdasági orientációjukkal, részben pedig a szervezeti struktúrán kívüli, sőt azzal szembekerülő nem gazdasági elemeket tartalmazó tevékenységformákkal kompenzálják magukat. (Tanulságos ez utóbbi szempontból az információs szervezet mint szociális és presztízs-szükségleteket kielégítő intézmény. Tanulmányunk IV. része.) A továbbiakban a nem gazdasági ösztönzés főbb faktorainak működésével foglalkozunk.

A szervezeti célokhoz való széles értelemben vett hozzájáruláshoz ösztönzést adhat maga a munka: a szakmai fejlődés perspektívája. Ez a munkavégzés olyan elemeit foglalja magában, mint a munkás szellemi és fizikai képességeinek kiaknázása és felhasználása, az új módszerek, fogások elsajátításának lehetősége, a saját kezdeményezőképeség kibontakoztatására megfelelő terep biztosítása stb.

A szakmai perspektívát erősen érintették az olyan makrofolyamatok, mint a termelés technikájának és szervezetének a fejlődése. A gépesítés, a racionalizáció a szériatermelés elterjedésével létrehozta az ismétlődő, mechanikus, „részekre tör delt” munkát. Ugyanakkor az ipari szervezet, az irányító és végrehajtó funkciók elkülönítésével, közvetlen módon beavatkozott a termelési folyamatba. A termelés technikájának és szervezetének a megváltozásával a munkások közötti szakmai különbségek jelentéktelenné váltak, felbomlott a munka

szakmai rendszere, ahol a szakmunkások önállóan tervezték meg és hajtották végre a munkafeladatokat egészét, és a munka lehetőséget biztosított az alkotókészség és a személyiség kifejezésére.<sup>9</sup> A munkatevékenység egységében „törés” következett be.

A gyáregység munkásait, bár a termelés technológiája a szervezethez képest primitív volt, nem hagyta érintetlenül a szakmai perspektívának az ipari munka fejlődése nyomán bekövetkezett, legalábbis átmeneti jellegű romlása. A lakatos és hegesztő szériamunkák — a munkások véleménye szerint — monotonok voltak, nem biztosítottak teret új ismeretek szerzésére, a szakmai képességek kibontakoztatására és kamatoztatására. Csupán néhány éves rutint kívántak (például az egyengető-lakatos munka) vagy még azt sem, „újat tanulni itt nem lehet, ez már annyira ki van tapogatva”. Ezzel szemben a munkásoknak a munka jellegére, a szakmai perspektívára vonatkozó elvárásai, különösen a 30 éven aluli korosztálynál, igen intenzívek voltak. Az elvárások és a tényleges helyzet közötti szakadékot illusztrálja a 3. táblázat.

Bár itt döntően makrofolyamatokkal állunk szemben, meg kell említeni, hogy a munkások szakmai perspektívájának elvesztéséhez a munkásokra a vállalati körülmények által rákényszerített olykori vagy állandó „hajtás” is hozzájárult. Számos munkáját szerető szakmunkás panaszkodott arra, hogy „villával kell összehánynia” a munkát, „lapátolnia kell”.

A szakmai perspektíva hanyatlásának idején (az ipari munka fejlődésének sajátos átmeneti szakaszában) a munka értelme a benne résztvevők számára elsősorban már nem annak szakmai követelményeitől, hanem — mint Touraine rámutat — „társadalmi aspektusaitól, vagyis a munkásrészvétel külön-

<sup>9</sup> A. Touraine, *Consentement ou refus. Les travailleurs et les changements techniques*. O. C. D. E. 1965. 26—27.



### 3. TÁBLÁZAT

A szakmai fejlődéssel kapcsolatos munkásvélemények

A munka-szituáció	Értékelés szempontjai	Új dolgo- kat tanul- jon	Elképzelé- seit fel- használja	Érdekes munkát végezzen	Felhasz- nálja képességeit
1. Munkájában mennyi- ben van lehetősége arra, hogy...		1,40	1,70	1,58	1,95
2. Munkájában mekkora lehetőséget szeretne arra, hogy...		2,50	2,39	2,90	2,74
Eltérés (1—2.)		—1,10	—0,69	—1,32	—0,79

Megjegyzés: A munka jellegével és a művezetővé válással — 4. táblázat — kapcsolatos tényezőket értékeltettük. A dolgozók egyes, kettes, ill. hármas számjegyekkel „osztályoztak”. A legmagasabb érték a hármas, a leggyengébb az egyes volt. Ha például a munkás véleménye szerint a vállalatnál eltöltött idő kiemelkedő szerepet játszik a művezetők kinevezésekor, akkor hármast adott. Ha csak többé-kevésbé játszott szerepet, akkor kettést. Ha egyáltalán nem vették figyelembe a vállalatnál eltöltött időt: egyest. A táblázatban levő számok a gyáregység munkásai által adott osztályzatok átlagát mutatják.

böző formáinak különböző fokától függ”.<sup>10</sup> A dolgozók tudata a munkaposztnál magasabb rendű, a munka társadalmi feltételeit alkotó olyan problémákra orientálódik, mint például a munkafeltételeket közvetlenül befolyásoló döntésekben való tényleges részvétel, a szakigazgatásban való előrejutás és így tovább. A munka ilyen társadalmi aspektusainak a fejlesztése, egyéb feltételek biztosított volta mellett, a szakmai

<sup>10</sup> A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault* Paris. C. N. R. S. 1955. 177.

fejlődés perspektívájához hasonlóan betöltheti az ösztönzés nem gazdasági eszközeinek szerepét.

Ha a vállalat a szakigazgatási apparátusban való előrejutást a munkások munkájához, a teljesítményekhez köti, akkor ez a tényező bizonyos értelemben éppolyan mozgatóerőként hathat, mint a pénz. A gyáregységben azonban, a munkások értékelése szerint, az emberek szaktudása és gyakorlati ideje mellett nem a végzett munka, hanem a „társadalmi tevékenység” (párttagság, szakszervezeti funkciók stb.) és a vállalatvezetéshez kapcsolódó „nexusok”, „drótok” játszottak döntő szerepet a csoportvezetővé, illetve művezetővé válásban. (Ezek voltak azok a posztok, amelyek általában elérhetőek voltak a fizikai dolgozók részére, magasabb iskolázottság, diploma nélkül is.) Ezt megerősíteni látszik az a tény is, hogy az

### 4. TÁBLÁZAT

Az előrejutási perspektívával kapcsolatos munkásvélemények

Az előre- jutás szituációja	Kiemel- kedő teljesít- mény	Vállalat- nál el- töltött idő	Barátok a veze- tésben	Nagy szak- tudás	Munka- társai akarják vezető- nek	Tár- sadal- mi funkciót tölt be
1. Milyen fontossággal rendelkeznek az elő- léptetés következő tényezői üzemiében?	1,88	2,01	2,11	2,13	1,39	2,13
2. Milyen fontossággal kellene rendelkezniük az előléptetés követ- kező tényezőinek?	2,34	2,28	1,07	2,50	2,32	1,31
Eltérés (1—2.)	—0,46	—0,27	+1,04	—0,37	—0,93	+0,82

Lásd a 3. táblázathoz fűzött megjegyzést!



alsó szintű vezetők szinte kivétel nélkül párttagok voltak, párt- vagy szakszervezeti funkciót töltöttek be.

A formális társadalmi szervezetekben való tevékenység nagy súllyal való figyelembevétele és a végzett munka viszonylagos háttérbe szorítása rendkívül leszűkítette a csoportvezetői és művezetői pozíciók várományosainak körét, és az előrejutásnak mint ösztönző eszköznek az erejét igen legyengítette. A helyzet kialakulásához, más oldalról az is hozzájárult, hogy az alsó szintű vezetők anyagilag és erkölcsileg egyaránt meglehetősen elhanyagolt réteghez tartoztak: az előrejutás lehetőségei sem vonzották a jobb szakmunkásokat. A dolgozók visszafojtott előrejutási igénye (illetve szakmai perspektívtalansága) abban is kifejezésre jutott, hogy szinte minden munkás iskoláztatta, illetve iskoláztatni akarta gyermekét, és alig akadt olyan, aki szívesen elhozta volna saját szakmájába. Az egyik szerelőlakatos így nyilatkozott: „mindig azt mondom a fiamnak: lakatos ne légy, menj máshová. Lassan itt nem sok becsülete lesz az embernek. Az anyagot a lakatosnak magának kell odahurcolni, ellátnia magát munkával... ha legényember lennék, rögtön itthagynám az üzemet. Csak a kenyér miatt dolgozom.” Egy egyengető-lakatos: „ki is tekerném a fiam nyakát, ha ide akarna jönni dolgozni. Tanuljon.”

A szakmai fejlődés és az előrejutás perspektívtalansága azzal is összefüggött — és ezért is sajátos itt a helyzet —, hogy a vagongyártás a vállalat tevékenységében, gazdaságtalan voltánál fogva, „halálra ítélt” profil volt. A gyáregységben a vezetés fokozatosan csökkenteni kívánta az alsó szintű vezetők és az egyes szakmákban dolgozó munkások számát, a gyártott kocsi típusok volumenét. Ez a tendencia (bár később változás következett be benne) 1969-ben, kutatásunk idején, igen aggasztotta a munkásokat. Az egyengető-lakatosokat például nyomasztotta, hogy néhány éven belül — már egyáltalán nem fiatal fejjel — olyan helyre kerülnek, ahol az elmúlt

tíz-tizenöt évben szerzett ismereteiket, rutinjukat nem tudják hasznosítani és gyakorlatilag „új szakmát” kell tanulniuk.<sup>11</sup>

A dolgozóknak a vállalat céljaival való azonosulását gátolta a vállalati demokrácia nem megfelelő funkcionálása. A demokrácia kulcsintézménye a termelési tanácskozás lett volna, amelynek feladatai között szerepelt „a dolgozók közvetlen bevonása a vállalat, illetve az üzem vezetésébe, a termelési feladatok legcélszerűbb és leggazdaságosabb megoldásába”. A termelési tanácskozás elvileg beleszólást adott a munkásoknak a műszaki, szervezési kérdésekbe, a gazdasági és „erkölcsi” ösztönzés összes problémáiba. Hogyan történt ez a gyakorlatban? A munkások a következőképpen írták le: „Ismertetik az elmúlt negyedévi tervteljesítést, a lemaradásokat, a törtnapi hiányzásokat, a baleseteket. Mondják, hogy jobb minőségű munkát végezzünk, mert különben nem tudjuk nyugattal felvenni a versenyt. Azután kéri a hozzászólásokat: az emberek elmondják, hogy nincsenek megfelelő elektródák, rosszak az álláspadlók, piszkosak az ablakok és nem látnak dolgozni. Az egyszerűbb kérdésekre helyben, a nehezebben megoldhatókra — mint például az ablakok tisztítása — írásban adnak választ. Azután hónapról hónapra nem történik semmi. Az ilyen kérdéseket pedig a vezetésnek már menetközben meg kellene oldania.” A primitív szervezési problémák meddő megvitatásán és a munkaverseny feladatainak, értékelésének formális jóváhagyásán túl a munkásokat mélyen érintő problémák már alig kerülnek szónyegre. „A nekünk nem tetsző kényesebb ügyeket — a norma és bérkérdéseket — bele sem írják a termelési tanácskozás jegyzőkönyvébe, és a továbbküldött jelentésekből is kimaradnak.” Az elmondottak alap-

<sup>11</sup> A francia bányászok változásokkal kapcsolatos szakmai beállítottságait tanulmányozva hasonló jelenségeket tapasztaltak. G. Barbichon — S. Moscovici, *Modernisation des mines, conversion des mineurs*. Ministère du Travail Paris 1962. 201.



ján nem meglepő, hogy a gyáregység munkásainak 60%-a, tehát többsége, semmilyen értelmét nem látta a negyedévenként, két műszak között futva tartott termelési tanácskozásoknak. (Hasonló tapasztalatokat szereztünk a termelési tanácskozások működéséről az építőiparban is.) Pedig az emberek nem voltak passzívak: kutatásunk eredményei alapján mintegy 90%-uk közvetlenül vagy közvetve szeretett volna beleszólást kapni a vállalatnak az ő érdekeit érintő döntéseibe. Az is jellemző még, hogy a munkások nagyobb arányban szerettek volna közvetlenül részt venni az életfeltételeiket közvetlenül befolyásoló bérezési döntésekben (57%-uk), mint az azokat csak közvetve érintő általános szervezési döntésekben (35,7%).<sup>12</sup>

Az üzemi demokrácia kérdéséhez szorosan kapcsolódik a szocialista brigádmozgalom ügye. A mozgalom célja, hogy „a tömegek aktivitása révén a felszínre hozzák és hasznosítsák a vállalat belső tartalékait, ezzel is növelve a szocialista gazdálkodás hatékonyságát”. Célja olyan szocialista kollektívák kifejlesztése, amelyek kellő tájékozottság, tudás és tapasztalat birtokában kezdeményezően és felelősségteljesen részt tudnak venni a vállalati döntésekben, az üzemi demokrácia kiteljesítésében. A szocialista brigádmozgalom a gyáregységben, hasonlóan az üzemi demokrácia intézményeinek működéséhez, formalizmusba fulladt, illetve partikuláris érdekek érvényesítésének a fedőszervévé vált. A formalizmus ott kezdődött,

<sup>12</sup> Hasonlóan tanulságos ebből a szempontból a lengyel szociológusoknak a „munkásellenőrzés intézményét” a gépípar területén vizsgáló kutatása. A munkásellenőrzés intézménye csupán a munkások 7,5%-ának véleménye szerint foglalkozik a dolgozók problémáival, és a munkások több mint két ötöde nem tudja, hogy kinek az érdekeit képviseli. Részletesebben lásd W. Wesclowski, *Les opinions des ouvriers polonais sur leur travail et sur leurs entreprises*. Sociologie du Travail 1966. 1. sz. 41–43. Numéro spécial: *La sociologie industrielle en Pologne*.

hogy nem természetes munkaszervezeti egységekből, hanem sokszor több munkacsoportból, brigádból hozták létre a „szocialista brigádot”. A gyáregység három szocialista brigádja közül az egyiket az Engel, Honner, Lázár belső szerelő-lakatos-csoportok alkották. Az Engel- és a Honner-brigád, krónikus érdekellentétük által megosztott kollektívák voltak. (VII. fejezet) A közös célért való együttműködés, legyen az bármilyen is, esetükben teljesen fikció volt. A másik szocialista brigád az igen összeforrott Cifra egyengető-lakatos-csoport volt, amely a legélesebb ellenállást tanúsította a vezetés törekvéseivel szemben, a legsikeresebben harcolt saját érdekei érvényesítéséért. A harmadik szocialista brigádban, amely gépmunkásokból tevődött össze, az együttműködés legkisebb jelét sem lehetett tapasztalni. A szocialista munkaverseny formalizmusa jelentkezett abban is, hogy az elbírálásnál szinte kizárólagos szempontként a brigádnapló „külső megjelenése”, „vezetettsége” került előtérbe. „A jutalom csak a naplóvezetéstől függ. Ha én nem vezettelem a naplót, nincs jutalom” — mondta az egyik művezető. A szocialista brigádmozgalom tehát nem jelentett ösztönző-erőt, mert formális működése, az általa felállított ideálok elrugaskodtak a valóságtól. Nagyon reálisan látta ezt a nehézséget a Trencsényi homlokszerelő-brigád művezetője: „Nálunk szocialista brigádot nem lehet alakítani. Az emberek szanaszét laknak, a vállalásokat (közös színház-, mozilátogatás stb.) nem tudnák teljesíteni, hazudni pedig nem akarnak. Egy »ügyesebb« művezető persze ilyen emberekből is tud szocialista brigádot csinálni.” Egyébként a szóban forgó Trencsényi-brigád volt a gyáregység egyik legösszeforrottabb, szakmailag legjobb kollektívája. (Meggjegyezzük: 1971-re a Trencsényi-csoport is szocialista brigád lett.)

A munkaszituáció lényegesebb társadalmi aspektusainak tárgyalását azért is fontosnak tartottuk, mert nélkülül a munká-



sokat túlzott „anyagiassággal” lehetne elmarasztalni. Nem arról van azonban szó, hogy a gyáregység munkásai pénzügyi követelésekre korlátozták igényeiket, hanem arról, hogy anyagi jellegű igényeik intenzitásának növekedését, társadalmi-gazdasági környezetük egyéb hatásai mellett, az üzemmel szemben támasztott nem gazdasági szükségleteiknek a formális gazdasági szervezet részéről történő elhanyagolása, a munka társadalmi feltételeinek kiábrándító alakulása váltotta ki. A szakmai perspektíva és az előrejutási perspektíva lezárulása, a döntésekben, különösen a bérrel és a normával kapcsolatos döntésekben való tényleges részvétel hiánya, a kollektívateremtés erőszakolt volta miatt kialakult és a felszín alatt maradó konfliktusok nagy erővel törtek fel a kulcsfontosságú, de a gazdasági ösztönzés rendszere által korántsem kielégítően rendezett bérkérdésekben. A munkásoknak a gazdasági perspektíváért való küzdelme lényegében tartalmazza a nem anyagi szükségletek visszafojtottsága miatti elkeseredést is. Az egyik dolgozó így beszélt erről: „A munkás inkább forintokat vár, mint erkölcsi megbecsülést, mert eddig egyiket sem kapta meg. A főnök és a beosztott közötti kapcsolat rossz.<sup>13</sup> Kevesebb kiszolgáltatottság kellene.”

#### A KONTROLL MECHANIZMUS TORZULÁSAINAK HATÁSA A MUNKÁSMAGATARTÁSOKRA

A gyáregységben mutatkozó „negatív” munkásmagatartások — így a teljesítményekkel kapcsolatos bajok, a fluktuáció stb. — kétségtelenül szoros összefüggésben voltak a

<sup>13</sup> Szeretnénk megjegyezni, hogy a munkások nem anyagi jellegű szükségleteinek a vállalat részéről történő kielégítésében igen fontos szerepet játszhat a művezető. A kérdésről bővebben: Héthy L.—Makó Cs., *Válságban a művezetői funkció?* Pártélet 1970. 1. sz.

kontroll mechanizmus működésével. Az embereket elsősorban a gazdasági ösztönzők torzulása, gazdasági perspektívájuk igen kétséges volta érintette érzékenyen. Szerepet kapott magatartásuk alakulásában a nem gazdasági jellegű ösztönzők korántsem kielégítő funkcionálása is: a szakmai és előrejutási perspektíva hiánya stb. A munkásmagatartások és a kontroll mechanizmus közötti kapcsolat szorosságát illusztrálja az is, hogy a gyáregység termelési eredményeinek ingadozása, a munkások nagyszámú kilépései éppen 1967-ben kezdődtek el, közvetlenül azután, hogy — kutatásunk tapasztalatai szerint — a munka szerinti elosztás torzulásai egyre kirívóbbakká váltak. (Ebben a vonatkozásban figyelemre méltó, hogy a kontroll mechanizmus torzulásai a megelőző években a döntési mechanizmus torzulásaival párhuzamosan súlyosbodtak. Ez utóbbival tanulmányunk VIII. részében foglalkozunk.) Egyes esetekben a dolgozók cselekvése és az ösztönzők működése közötti összefüggés csaknem direkt és szinte kitapogatható: 1969 tavaszán például a gyáregységben nagy számban léptek ki gépmunkások amiatt, hogy a vállalat munkanormáikat hallatlan mértékben megszorította, és képtelenek voltak a „pénzüket megkeresni”. A munkásmagatartások és a kontroll mechanizmus működése közötti kapcsolatot azonban, szorossága ellenére is, a legnagyobb hiba lenne közvetlennek és egyirányúnak felfogni. Bonyolult áttételeken keresztül megvalósuló közvetett és kétirányú viszonyról van szó.

Közvetlen összefüggést feltételezve, a kutató azt várná, hogy a „negatív” munkásmagatartások azokon a területeken jelentkezzenek, amelyeket a munka szerinti elosztás torzulásai a legjobban sújtottak. Ez, részben, meg is volt. A gyáregység egészét tekintve a munkások szempontjából, a teljesítménykövetelmény szigorítása miatt, a „ráfordítás” és a „gazdasági haszon” közötti arány viszonylagosan leromlott. Az emberek előtt általában igen szűk gazdasági (és nem gazdasági)



perspektíva nyílt. Nem volt meg azonban ilyen tisztán az összefüggés minden relációban. Vegyük például az egyengető-lakatosokat. Legjobb szakmunkásaik keresete 1968-ban elérte az átlagos 4000 forintot, sőt csúcsidőszakban a 6000 forintot is. Számos kedvezményt élveztek, előjogok egész rendszerének voltak birtokosai: magas munkakategóriájuk volt (VI-os), egyedül nekik volt a gyáregységben progresszív bérezésük, jelentős mennyiségű céljutalmat és túlórát kaptak, a normarendezések az ő munkanormáikat általában érintetlenül hagyták és így tovább. Ennek ellenére 1968-ban az egyengető-lakatosok produkálták a teljesítményszínvonal legnagyobb arányú, a termelés egészének folyamatosságát veszélyeztető csökkenését. Míg a gyáregység teljesítményingadozásának amplitúdója 37,8% volt, az övék 76,7%. Élen jártak a kilépésekben is. Másfél év alatt 46%-uk távozott, míg a sokkal kevesebb kedvezményt élvező szerelőlakatosoknak „csak” 34%-a. Mindezek a momentumok meglehetősen zavaróak a kép tisztasága szempontjából, erősen kétségessé teszik a kontroll mechanizmussal való összefüggés közvetlenségét, és további magyarázatokat igényelnek arra vonatkozólag, hogy ha a kapcsolat nem volt közvetlen, milyen áttételeken keresztül érvényesült.

Ha pedig ez a viszony csupán közvetett, semmi okunk sincs feltételezni, hogy a gazdasági ösztönzés rendszerében a munka szerinti elosztás megvalósítása (ha az önmagában lehetséges is, mint ahogy nem az) magával hozhatná a „negatív” munkásmagatartások megszűnését. Sőt ellenkezőleg: ha a munkások határozott befolyást képesek gyakorolni a termelési eredmények alakulására, feltehetőleg ugyanígy hatni tudnak az őket közvetlenül érintő bérelosztásra, illetve széles értelemben véve a kontroll mechanizmus valamennyi elemének (a munkanormáknak, a személyi órabéreknek stb.) az alakulására. Éppen ezért tartjuk idealisztikusnak azokat a feltételezéseket, hogy a munka szerinti elosztás érvényesülésében mutatkozó

hiányosságok egy-két intézkedéssel (az átlagbér-ellenőrzés megszüntetésével vagy differenciálásával, a vállalati ösztönzési konstrukció belső reformjával, kollektívák „fejlesztésével”, az emberek tudatának „nevelésével” stb.) felszámolhatók lennének. Ebben a vonatkozásban figyelemre méltó problémát jelent a munkásmagatartásoknak a kontroll mechanizmusra való visszahatása, az elosztás kérdésében érvényesülő sajátos munkásmagatartások léte. (A kérdésre tanulmányunk VIII. részében visszatérünk.)

Elemzésünk soron következő problémája tehát az, hogy a kontroll mechanizmus, pontosabban a gazdasági ösztönzés milyen áttételeken keresztül hatott a munkások magatartására.



### III. A TELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS MUNKÁSMAGATARTÁSOK PROBLÉMÁI: A TELJESÍTMÉNYTAKTIKA

Ahhoz, hogy a kontroll mechanizmus torzulásainak az emberek magatartására gyakorolt, többszörös áttételeken keresztül érvényesülő hatásait pontosan be tudjuk mutatni, célszerű magukból a munkásmagatartásokból kiindulni. Mégpedig azok legmegfoghatóbb megnyilvánulási formájából, az embereknek a termeléssel, a teljesítménnyel kapcsolatos viselkedéséből.

A teljesítményprobléma a gyáregységben 1967-ben jelentkezett. Ekkor kezdődött el a teljesítményszázalék (és az órakereset együttes) nyugtalan, megbízhatatlan mozgása. A teljesítménymutató (és a bérmutató) maximális kilengése 1967-ben többszöröse volt a korábbi évekének. A tendencia 1968-ban tovább folytatódott, és 1969-ben is csak valamelyest enyhült. (Lásd az 5. táblázatot.)

#### A TELJESÍTMÉNYPROBLÉMA JELENTKEZÉSÉNEK ELŐZMÉNYEI

A gyáregység termelési eredményeivel kapcsolatos probléma tehát 1967/68-ban lépett fel. A megelőző három év (1964—66) meglehetősen kritikus és nehéz időszak volt az ott dolgozó emberek számára. Az ekkor lezajlott események feltehetőleg összefüggésben voltak a vállalatnál végbement változásokkal és közvetetten feltehetőleg bizonyos makrogazdasági folyamatokkal is. Ami a vállalatban belüli változásokat illeti: a vagongyártás ekkor fuzionált a szerszámgyártással,



# 5. TÁBLÁZAT

A havi teljesítmény és órakereset néhány mutatójának alakulása a vizsgált gyáregységben

Év	Havi teljesítmény			Havi órakereset		
	átlag	szórás	max. — min. különbs.	átlag	szórás	max. — min. különbs.
	százalék			forint		
1962	100,70	1,65	5,5	9,41	0,22	0,73
1963	101,53	4,59	14,8	9,57	0,45	1,47
1964	102,94	4,10	16,2	9,62	0,44	1,70
1965	100,08	2,88	13,0	9,24	0,35	1,57
1966	102,41	3,70	12,6	9,61	1,05	1,10
1967	106,27	9,02	35,3 !	9,73	0,56	3,13 !
1968	119,24	10,53	37,8 !	11,10	1,24	4,35 !
1969	114,58	9,31	35,3 !	11,73	0,72	3,66 !

és a vagongyártáson belül az egyes üzemek, így a tárgyaló üzem is, ekkor váltak „önálló” gyáregységekké.

1964/66 a munkások számára, egy mondatban összegezve, gazdasági helyzetük romlását hozta.

A munkások jövedelme a három év során abszolút mértékben csökkent.

Az órakereset az 1964-es 9,62 forintról 1965-ben 9,24 forintra süllyedt, és 1966-ban is alig érte el az 1964-es szintet, 9,61 forint volt. Az órakereset csökkenése nem a darabbéres alapkereset csökkenéséből származott, hiszen a három év folyamán a teljesítményszint nagyjából megegyezett a korábbi évekével, és a munkakategória bértételek változatlanok voltak. Az órakereset süllyedése inkább a céljutalmak és az igazgatói alapból fizetett jutalmak mennyiségében bekövetkezett csökkenésnek volt tulajdonítható.

Ennél is érzékenyebb veszteség volt azonban a munkások számára az órakereset alakulásában nem jelentkező túlmunka-

csökkenés. A gyáregység munkásai 1963-ban fejkenként havonta még átlagosan 33 túlórárt dolgoztak. 1964-ben már csak körülbelül 12-t és 1965/66-ban is csak mintegy 20-at. A dolog jelentőségét érzékelteti egy rövid számítás: Egy munkás, rendes munkaidőben, 200 órát dolgozik havonta, és 100% csoportteljesítmény mellett, mondjuk, 2000 forintot keres, azaz órakeresete 10 forint. Ha a rendes munkaideje mellett 33 órát túlórázik, akkor ez a hétköznapi és munkaszüneti napi pótlékokkal együtt mintegy 500 forint plusz keresetet jelent számára, ami 25% plusz teljesítmény forintértékének felel meg. (A túlórárt a vállalat a rendes munkaidőben elért darabbéres órakereset alapján fizette.)

A munkások gazdasági helyzete a három évben — bár vitatható, hogy milyen mértékben — bizonyos relatív romlást is mutatott. 1964-ben 10,4%-os, 1965-ben 9,4%-os, 1966-ban pedig 6,9%-os normakarbantartást hajtottak végre, amelyeket technológiai és szervezési változások alig indokoltak. Közben a vállalat a régebbi kocsitípusok teljesítménykövetelményeit megszorította, fokozott megterhelést jelentett az emberek számára az is, hogy 1964-ben, 1965-ben és 1966-ban újabb és újabb kocsitípusok gyártása indult, amelyen a szükséges begyakorlottság megszerzéséig időre és plusz erőfeszítésekre volt szükség, még akkor is, ha ennek terheit nagyrészt a vállalat viselte.

Közben a vállalat egészét tekintve az órakeresetek egyenletesen emelkedtek (1964-ben 8,23 Ft, 1965-ben 8,37 Ft, 1966-ban 8,57 Ft), egyenletesen növekedett a műszaki és adminisztratív alkalmazotti állomány bére is, természetesen a teljesítménykövetelmény változatlansága mellett.

A gyáregység munkásait gazdasági helyzetük 1964/66-ban bekövetkezett romlása érzékenyen érintette. Hogy ezt reakció nélkül hagyják, aligha volt elképzelhető, hiszen alapelvük az volt, hogy „a pénznek, amire a konyha beállt, ha török,



ha szakad, meg kell lennie". Mivel ebben az időszakban a munkahelyváltogatás sokkal szigorúbb szabályai, a város és a megye elhelyezkedési lehetőségeinek szűkösebb volta és szegényesebb vonzereje, valamint más okok miatt a kilépés alternatívája nem volt kedvező, gyáron belüli reakció volt várható.

#### A TELJESÍTMÉNYINGADOZÁS SZERVEZÉSI TÜNET VAGY SZÁNDÉKOS MUNKÁSAKCIÓ?

Miről tanúskodik az 1967/68-as rapszodikus teljesítmény-ingadozás, a termelési mutatók olykor meredek csökkenése, illetve lendületes felfelé ívelése? Mennyiben adnak rá magyarázatot a vállalat szervezési és ösztönzési intézkedései? Mennyiben lehet ezt a munkások szervezett akciójának tekinteni abból a célból, hogy a három „szűkös” esztendő után feljavítsák gazdasági helyzetüket, és több bért kényszeríthessenek ki a vállalatból?

Ezekre az igen összetett kérdésekre igen nehéz egyértelmű és egyenes választ adni.

A gyári adatokat vizsgálva úgy tűnik, hogy a termelési eredmények ingadozását egyértelműen a vállalat szervezési és ösztönzési intézkedéseinek a rovására lehet írni; a munkások szándékos, sőt netán szervezett és kollektív cselekvésének semmi köze nincs hozzá. Ezt támasztja alá az az igen szoros korreláció is, amely a havi teljesítménymutatók, a gyártott kocsi típus jellege, a havi túlóra és céljutalom mennyiség között megvolt.

A gyáregységben 1967/68-ban — mint korábban már többször utaltunk rá — két kocsi típust gyártottak: egy „rosszul fizető” (szoros munkanormákkal megterhelt) és egy „jól fizető” (lazább munkanormákkal rendelkező) szériát. Az előbbi tulajdonképpen az 1964/66-ban végrehajtott három norma-

karbantartás során „alakult ki”, a rá vonatkozó teljesítménykövetelmények ekkor váltak feszítettekké. Az utóbbi újabb típus volt, amelynek normáit a vállalat még „nem nyírálta meg”. Mindez azt jelentette, hogy az egyik szérián a munkások, függetlenül szándékaiktól, csak alacsony teljesítményszázalékot (és órakeresetet), a másikon pedig viszonylag magasat tudtak elérni. A 6. táblázat világosan mutatja, hogy a két kocsi típus gyártása amiatt, hogy a rájuk megállapított munkanormák szorossága 1967-re élesen eltérővé vált, s hogy termelésüket a vállalat egyre rapszodikusabban adagolta (ami a termelési arány és szórás egybevetéséből derül ki), már önmagában is nyomós tényező volt a teljesítményszázalék mozgásának előidézésében.

1967/69-ben azokban a hónapokban, amikor a „rosszul fizető” típust az átlagosnál nagyobb arányban gyártották, a

#### 6. TÁBLÁZAT

A teljesítménykövetelmény főbb mutatói

Év	A „rosszul” fizető típus havi termelési arányának		Teljesítmény azokban a hónapokban, amikor a „rosszul fizető” típus termelési aránya az éves átlagnál		Differencia
	átlaga	szórása	alacsonyabb	magasabb	
	százalékban				
1962	56,00	44,16	100,62	101,22	— 0,60
1963	59,75	25,43	101,50	101,56	— 0,06
1964	64,83	31,25	99,00	104,93	— 5,93
1965	46,33	28,28	98,26	101,39	— 3,13
1966	35,85	27,02	102,75	102,07	+ 0,68
1967	35,75	28,97	112,18	100,35	+ 11,83
1968	29,33	27,01	121,65	114,43	+ 7,22
1969	27,17	25,63	117,92	111,23	+ 6,69



gyáregység teljesítménye 7–12%-kal maradt alatta a többi hónapokénak. Hasonló összefüggése állt fenn a túlórák mennyiségének, a céljutalmaknak az alakulása és a termelési eredmények között is. 1967-tel kezdődően az átlagosnál több túlmunkát és céljutalmat adó hónapok teljesítményszázaléka jelentős mértékben meghaladta az egyéb időszakokét. (Lásd 7. és 8. táblázat.)

Az ábrázolt összefüggések, ha az emberek magatartásával kapcsolatos tayloriánus feltételezésből indulunk ki, tökéletesen elegendőek a teljesítményproblémák jelentkezésének megmagyarázásához. Logikus (és nagyrészt helyes) az a feltételezés, hogy a vállalat az év elején azt a kocsitípust igyekezett gyártani, amelyeken a munkanormák szorosak voltak, a termelés lassan ment, majd mikor a gyáregység hullámvölgybe került, a „jó” szériát kezdte adagolni, nagy mennyiségben adott a munkások anyagi helyzete szempontjából fontos túló-

#### 7. TÁBLÁZAT

*A havi túlórák és a teljesítmény alakulása*

Év	Havi túlóramennyiség		Teljesítményszázalék azokban a hónapokban, amelyek az átlagoshoz viszonyítva		Differencia
			több túlórát	kevesebb túlórát	
	átlaga (óra)	szórása (óra)	adtak (százalékban)		
1962	2770	4610	102,40	100,36	+ 2,04
1963	8250	6010	103,29	99,08	+ 4,21
1964	2919	2630	104,10	102,11	+ 1,99
1965	5521	3540	101,36	99,17	+ 2,19
1966	5485	2796	101,95	102,87	— 0,92
1967	6381	3277	111,75	100,78	+ 10,97
1968	6853	3266	124,00	114,48	+ 9,52
1969	2289	1326	115,24	113,64	+ 1,60

rát, hogy a termelési tervek teljesülhessenek. Az így felfogott folyamatban a munkások szerepe passzív: fizikai képességeik határain belül maximálisan teljesítenek mind a „jó”, mind a „rossz” szérián, de radikálisabb ösztönzők (túlóra, céljutalom) hatására az átlagosnál jobban.

Csak hogy ez nem egészen így volt. A vállalat szervezési és ösztönzési intézkedései nem egyszerűen az ok, a termelési eredmények és a munkások magatartásai pedig nem egyszerűen az okozat szerepét töltötték be. Megállapításunk bizonyítására felsorakoztatjuk az 1968 januárjával kezdődő periódus eseményeit (amelyeket az egyengető-lakatosok vonatkozásában tanulmányunk I. részében már áttekintettünk), és hónapról hónapra megvizsgáljuk a gyártott kocsitípus, a túlóra, a céljutalom és a teljesítmény közötti összefüggések alakulását. (Lásd 9. táblázat.)

#### 8. TÁBLÁZAT

*A havi célprémium és a teljesítmény alakulása*

Év	Havi célprémium összege Ft	Teljesítményszázalék		Differencia
		a célprémiumos hónapokban	a célprémium nélküli hónapokban	
1962	5 934	100,93	100,62	+ 0,31
1963	1 120	99,25	101,99	— 2,74
1964	833	95,90	104,35	— 8,45
1965	5 241	101,53	99,60	+ 1,93
1966	13 661	104,03	101,60	+ 2,43
1967	17 151	110,83	101,70	+ 9,13
1968	13 608	127,20	111,28	+ 15,92
1969	2 083	121,75	113,14	+ 8,61

Megjegyzés: a céljutalmakhoz hasonló szerepet betöltő, igazgatói alaphól fizetett jutalmak mennyiségére vonatkozóan nem tudunk pontos adatokat beszerezni.



## 9. TÁBLÁZAT

A ráfordítás és elosztás arányai az egyengető-lakatos szakmunkásoknál

Év, hó	Teljesít- mény %	Órakereset Ft	A „rosszul” fizető típus aránya a termelésben %	Túlmunka (óra)	Céljutalom Ft
1968.					
I.	106,1	9,84	20	11 529	—
II.	104,8	9,63	80	4 681	—
III.	105,9	9,61	81	5 766	—
IV.	101,3	9,13 !	28 !	4 749 !	—
V.	121,4	11,36 !	1 !	11 211 !	27 500 !
VI.	126,9	12,18 !	0 !	12 165 !	50 800 !
VII.	124,5	11,52	13	7 364	—
VIII.	126,0	11,77	27	7 750	—
IX.	139,1	13,48	3	7 531	50 000
X.	125,3	12,00	37	4 724	35 000
XI.	121,7	10,98	50	3 547	—
XII.	127,9	11,73	12	1 229	—
Átlag	119,2	11,10	29	6 853	13 608
1969.					
I.	111,3	11,16	6	200	—
II.	117,6	11,71	5	—	—
III.	110,8	11,19	42	1 513	—

A vállalat januárban és februárban bérmegezőítő intézkedéseket fogantatosított. Mégpedig: igen nagy arányban gyártatta a „rossz” típust, lecsökkentette a túlmunkát, nem írt ki céljutalmat. Mindennek folytán csökkent a munkások alapórakeresete és még inkább a túlmunkát is magában foglaló összeresete. A problémánk szempontjából érdekes hónapok: április, május és június. Áprilisban a vállalat nagy többségében ismét a munkások számára „jól fizető” típust gyártottak, amin

magas teljesítményszázalékot lehetett elérni. Ennek ellenére a teljesítmény nem felfelé ment, hanem még süllyedt. A meredek felfelé ívelés csak májusban és júniusban kezdődött, amikor a vállalat közel megháromszorozta a túlmunkát, és tetemes céljutalmat adott.

Ezzel már el is jutottunk ahhoz a kritikus ponthoz, amely az eseményekben a gyáregység egészét (szakmai és brigád lebontás nélkül) vizsgálva kimutatható: a vállalat korántsem tekinthető egyértelműen az aktívan kezdeményező, a munkások pedig a passzívan reagáló félnek. Bár a túlmunka, a céljutalom és a teljesítményszázalék közötti kapcsolat szoros, az összefüggés korántsem egyszerűen úgy áll fenn, hogy növekvő mennyiségű túlmunka és céljutalom növekvő termelési mutatót eredményez, hanem: hogyha nincs nagy mennyiségű túlmunka és céljutalom, nincs magas teljesítményszázalék. A jelenség utóbbi értelmezése viszont megadja az első lépést ahhoz, hogy az egész problémát más megvilágításba helyezzük.

## A „TÚLÓRAJÁTÉK” ÉS A „CÉLJUTALOMJÁTÉK”

Az 1967-ben megindult „túlóra-, illetve céljutalomjáték” egyértelműen szervezett munkástaktikát jelzett.<sup>1</sup>

A játék mindkét ösztönzési tényezőben lényeges tartalmi változást eredményezett. A túlmunka funkciója eredetileg az volt, hogy amennyiben a munkások a rendes munkaidőben

<sup>1</sup> Szeretnénk külön is megjegyezni, hogy a teljesítményingadozással kapcsolatban — mint az eddigiekből is nyilvánvaló — nem csupán a munkásmagatartások jelentkezhetnek meghatározó tényezőként, hanem magának a vállalatnak a termelési politikája, programja, amelyet számos egyéb körülmény figyelembevétele alapján alakít. (Pl. szállítási határidők, a kapacitásnak az év végére való tartalékolása stb.)



nem képesek a vállalat által szorgalmazott termelési célok elérésére, akkor ezt a kollektív szerződés által törvényesen szabályozott munkaidő-meghosszabbítás keretében tegyék meg. A túlmunka tulajdonképpen kétszeresen járult hozzá a kívánt termelési eredmények biztosításához. Egyrészt meghosszabbította a munkaidőt. Másrészt, a sajátos bérezési konstrukció folytán, ösztönözte a munkásoknak a rendes munkaidőben tett erőfeszítéseit. (A túlmunkát ugyanis a rendes munkaidőben elért teljesítményszázalék, illetve órakereset alapján fizették. Minél nagyobb volt a százalék, annál „többet hozott” a túlmunka.) Egészen 1966-ig a túlórázás rendeltetésszerűen funkcionált, elősegítette azt, hogy a rendes munkaidőben kiegyensúlyozott termelési eredmények szülessenek (lásd 7. táblázat), és hogy a munkások a rendkívüli megterheléssel is megbirkózhassanak. 1967–68-ban viszont, mint ez az adatokból világosan kiderül, szerepe megfordult, pontosabban a munkások azt megfordították: a rendes munkaidőben is csak akkor voltak hajlandók komolyabb erőfeszítéseket tenni, ha a vállalat azt túlmunkával „jutalmazta”. „Ha volt pénz (és a túlmunka igen sokat jelentett), az emberek hajtottak, egyébként többnyire »dolgozgattak«”. Hasonló, bár kevésbé bonyolult, volt a céljutalomjáték is.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> A teljesítményszabályozás nem egyedül a vállalat közelmúltban alkalmazott ellentmondásos ösztönzési politikájából ered. Fogásaira a munkásokat olyan körülmények tanították meg, amelyek gépipari üzemekben széles körben általánosak. A csoportos bérezés, illetve a csoport beralapjának a személyi órabérek szerint történő elosztása — önmagában már az egyéni teljesítmények szabályozását vonja maga után. A csoportban ugyanis senki sem kíván „másra dolgozni”, és senki sem tűri, hogy „mások magukra dolgoztassanak”. Az egyéni teljesítményeknek a személyi órabérek hierarchiájának megfelelő szabályozásától a csoportos teljesítményszínvonal szabályozását már csupán egyetlen lépés választja el. A vállalatok szervezési hiányosságai — a munka- és anyagellátásban gyakorta mutatkozó fennakadások

A munkások természetesen nemcsak a több túlóra és a több céljutalom kikényszerítésével nyerhettek volna több pénzt. Ennek legkézenfekvőbb és kevésbé fárasztó útja lett volna, ha a rendes munkaidőben tesznek fokozott erőfeszítéseket: a teljesítményszázalékot és az alapteresetet nyomják fel. Igen ám, de ez utóbbi sokkal veszélyesebb út volt. Az 1964/66-os események tanították meg a munkásokat arra, hogy a teljesítmény még viszonylag mérsékelt emelése is normaszigorítást eredményezhet, ami az ő szempontjukból rontja a „munkaráfordítás” és a „gazdasági haszon” közötti arányt. A túlórák és a céljutalmak kikényszerítése nem jelentett ilyen kockázatot.

A túlóra- és céljutalomjáték mindamellett, mint ahogy éppen az 1968-as eseményekből kiderült nem volt kockázatmentes. Ha a túlmunka közvetlenül nem ösztönzött is a teljesítménynövelésre, közvetve igen, azáltal, hogy a vállalat a túlórákat a rendes munkaidőben elért teljesítményszázalék, illetve alaptereset szerint fizette. Ugyanebben az irányban hatott direkt módon a céljutalom is, hiszen azt közvetlenül bizonyos termelési célok eléréséhez kötötte a vállalat. Azzal tehát, hogy a munkások 1967-től kezdődően a teljesítmény emelése helyett a túlmunkára és a céljutalomra kezdtek „játszani”, igen kétélű folyamatot indítottak el.

— ennek kialakítását is elősegítik. Ha a munka kevés — legfeljebb három-négy órára elegendő — akkor a brigádok ezt nyolc órára „osztják be” maguknak. Az emberek ugyanis nem szeretnek tétlenül lődörögni, mert ez azzal járhat együtt, hogy megszokott környezetükből kiszakítva ideiglenesen más műhelyekbe teszik át, vagy pedig szakmájukon kívüli területen foglalkoztatják őket. („Melyik lakatos szeret szerelési munka helyett udvart sepregetni?”) A vállalat tehát, amikor a múltban hiányosságokat tűrt meg a munkaszervezésben, maga alakította ki azokat a teljesítményszabályozási fogásokat, amelyeket a munkások adott esetben, függetlenül most már a szervezés tényleges színvonalától, saját céljaik szolgálatában alkalmaznak.



1967/68-ban az egész gyáregységben éreztette hatását az önkényes munkásakció, teljesítmény-, illetve bértaktika. De ez korántsem jelentett olyan átfogó megmozdulást, amelyben valamennyi szakma és brigád, a szakmákon és brigádokon belül valamennyi dolgozó együttesen részt vett volna.

A magatartásokban jelentős különbségek mutatkoztak. Voltak olyan szakmák (brigádok), amelyek taktikáztak. Ez volt a többség. Voltak azonban olyanok is, amelyek egyáltalán nem. A taktikázók között egyes szakmák (brigádok) igen határozott koncepció szerint tevékenykedtek, míg mások cselekvésének irányvonala sokkal bizonytalanabb és homályosabb volt. Továbbmenve, a taktikázás, illetve annak hiánya nem azonos eredményeket hozott a szakmák, brigádok, egyének számára: egyesek nagyobb gazdasági előnyökhöz jutottak és igen kicsiny „terheket” viseltek, míg mások előnyei kicsinyek és terhei nagyok voltak. (További elemzésünkben elsődlegesen a szakmákkal foglalkozunk, mivel a vállalatvezetés is szakmákban gondolkozott, amikor ösztönzési politikáját — az órakeresetek, túlórák szabályozását, a normák szintjének változtatásait stb. — alakította.)

1968-ban a teljesítmények és órakeresetek a 10. táblázat szerint alakultak.

A 10. táblázatból világosan kiderül, hogy a gyáregység teljesítményszázalékának és órakeresetének 1967-ben elkezdődött megbízhatatlan mozgása elsődlegesen az egyengető-lakatosok tevékenységének volt köszönhető. Az egyengető-lakatosok teljesítményszázalékának 1964/66-os átlagos maximális kilengése (25,5%) 1967-ben megduplázódott (57,7%), 1968-ban pedig megháromszorozódott (76,7%). Lényegesen kisebb volt az ingadozás a szerelőlakatosoknál, az alkatrész-lakatosoknál, valamint más szakmákban (villanyhegesztőknl stb.) is.

A teljesítmény és órakereset alakulása a lakatos szakmunkásoknál (1968)

Szakma	Havi teljesítmény			Havi órakereset		
	átlag	szórás	max.— min. különbs.	átlag	szórás	max.— min. különbs.
	százalék			százalék		
Egyengető-lakatosok	116,9	19,7	+76,7	12,11	1,80	+7,20
Szerelő-lakatosok	118,1	11,7	+35,3	11,22	1,19	+3,53
Alkatrész-lakatosok	134,5	12,8	+51,7	11,94	1,07	+4,01
Gyáregység	119,2	10,5	+37,8	11,10	1,24	+4,35

Ha a 10. táblázatban ábrázolt maximális kilengés mutatóját (maximális és minimális havi teljesítmény %-os különbségét) nem önmagában, hanem az illető szakma által elért átlagos havi teljesítményszinttel egybevetve nézzük, az egyengető-lakatosok termelési erőfeszítéseinek ideges változása még szembevetőbb. Az egyengetők viszonylag alacsony átlagos teljesítményszintje (116,9%) mellett ugyanis az ilyen mértékű (76,7%-os) kilengés már a teljesítményszint esetenként olyan mérvű esését foglalhatja magában, ami a termelés folyamatosságát veszélyeztetheti a gyáregységben. Ezzel szemben az alkatrész-lakatosok magas termelési eredménye (134,5%) mellett az adott maximális kilengés (51,7%) viszonylag normális értéknek tekinthető, csakúgy mint a szerelőlakatosoknál.

Mennyiben érvényesült az egyes szakmákban a „túlórajáték” és a „céljutalomjáték”?

A 11. táblázatban az 1968-as adatok mutatóiból arra lehet következtetni, hogy az egyengető-lakatosoknál igen határozottan érvényesült mind a „túlórajáték”, mind pedig a



# 11. TÁBLÁZAT

A „túlóráték” és a „céljutalomjáték” az egyes szakmákban (1968)

Szakma	Teljesítményszázalék					
	azokban a hónapokban, amelyek a szakmának az átlagához viszonyítva			azokban a hónapokban, amelyek a szakmának célprémiumot		
	több túlórát adtak	kevesebb túlórát adtak	différenca	adtak	nem adtak	différenca
	százalék			százalék		
Egyengető-lakatosok	127,5	106,3	+ 21,2	132,9	100,9	+ 32,0
Szerelő-lakatosok	122,2	114,0	+ 8,2	126,1	110,1	+ 16,0
Alkatrész-lakatosok	132,4	135,8	— 3,4	139,0	134,0	+ 5,0
Gyáregység	124,0	114,5	+ 9,5	127,2	111,3	+ 15,9

„céljutalomjáték”, de ugyancsak megvoltak ezek a szerelő-lakatosoknál is. A rendes munkaidőben tett erőfeszítéscinek szintjét mind a két szakma, ilyen vagy olyan mértékben ahhoz kötötte, hogy a vállalat mennyiben volt hajlandó a „zsebébe nyúlni”, és túlóra vagy céljutalom formájában fizetni. A túlmunka és a céljutalom funkcióját mind az egyengető-lakatosok, mind a szerelők „visszajára” fordították. Gyökeresen eltérően viselkedtek az alkatrész-lakatosok: náluk, úgy tűnik, mindkét ösztönzési tényező megőrizte eredeti tartalmát, teljesítményszázalékuk az átlagnál kevesebb túlórát adó hónapokban magasabb volt, mint a sok túlmunkát biztosító hónapokban. A céljutalom sem játszott kiemelt szerepet.

## AZ EGYENGETŐ-LAKATOSOK MAGATARTÁSA

Az egyengetők tevékenységéről tanulmányunk elején, a „kivülálló” szemlélő nézőpontjáról, a munkásmagatartásokat illusztráló egyik esetleírásunkban már beszámoltunk. A száraz adatokat és összefüggéseket tekintve, a kutató szemszögéből, ugyanezek az események még határozottabban körvonalazható képet mutatnak. (Lásd 12. táblázat.)

1968. februárban és márciusban a vállalatvezetés szűk marokra fogta a pénzt: a gyártásban a „rosszul fizető” kocsi típust igen nagy mennyiségben adagolta (80—81%). Ennek következtében az egyengető-lakatosok órákeresete márciusra mintegy két forinttal csökkent, az előző év utolsó negyedének átlaga alá süllyedt. Ugyanakkor a vállalat márciusig a túlórák mennyiségét is felére csökkentette. Az érdekeikben mélyen sértett munkások, rövid „türelmi idő” után, ellenakciót indítottak. Áprilisban, miután a vállalat már a „jól fizető” típust gyártatta, de változatlanul nem adott sem céljutalmat, sem több túlórát, a munkások a szakma teljesítményét (és saját órákeresetüket is!) az igen alacsony 77,2%-ra (8,20 forintra) nyomták le. Önkényesen és szándékosan. Ahogy a gyáregységben megfogalmazták: „leültették” a termelést. Közben többen táppénzbe mentek, illetve kiléptek, ami a bajt még súlyosbította. A gyáregység termelését és hosszabb távon az egész vagongyártást a fennakadás veszélye fenyegette.

Májusban és júniusban a vállalatvezetés kénytelen volt nagyarányú céljutalmakat kitűzni, és valamelyest emelni a túlórakeretet. Válaszul erre a munkások az áprilisi 77,2%-os teljesítményszintet május—júniusban 132,7%-ra emelték. Ahogy a vállalatvezetés újabb és újabb céljutalmakat tűzött ki, és egyre növekvő arányban engedélyezte a túlmunkát, úgy emelkedett tovább a teljesítmények szintje. Augusztusra a túlórák mennyisége megduplázódott. Szeptemberben a teljesítményszázalék



## 12. TÁBLÁZAT

A ráfordítás és elosztás arányainak alakulása az egyengető-lakatos szakmunkásoknál

Év, hó	Teljesítmény %	Órakereset Ft	A „rosszul” fizető kocsitípus aránya a termelésben %	Egy főre jutó túlmunka (óra)
1968.				
I.	109,4	10,92	20	62,3
II.	103,5	11,23	80	38,8
III.	104,9	10,98	81	32,0
IV.	77,2	8,20	28	33,0
V.	131,6	12,22*	1	37,4
VI.	133,8	13,15*	—	31,9
VII.	135,0	13,41*	13	36,8
VIII.	131,5	11,14*	27	58,0
IX.	153,9	15,40*	3	44,2
X.	111,8	14,09*	37	30,6
XI.	102,7	13,25	50	19,0
XII.	107,5	11,53	12	9,0
Átlag	116,9	12,11	29	36,1
1969.				
I.	95,9		6	—
II.	94,7		5	—
III.	89,7		42	20,6

Megjegyzés: a \*-gal jelölt hónapokra a vállalatvezetés jelentős mennyiségű céljutalmat tűzött ki, amely — májustól októberig — havonta átlagosan mintegy 1,44 forinttal növelte az egyengetők órakeresetét.

már 153,9 volt, a rendes munkaidőben elért órakereset pedig 15,40 forint!

Ezek voltak azok a hónapok, amikor egyes egyengető-lakatosok túlóráinak a száma elérte a 80–100 órát. Így módon az 5–6000 forintos havi keresetek sem voltak ritkák.

Októberben és novemberben már, párhuzamosan a céljutalmak korszakának lezárulásával és a túlórák mennyiségének ismételt csökkenésével, az egyengetők teljesítménye újból esett. Október–novemberi termelési eredményük (107,2%) elég alacsony ahhoz, hogy elkerüljék az 1969. januári normakarbantartást, amikor a vállalat valamennyi olyan szakmában normarendezést hajtott végre, ahol e két hónapban a teljesítménymutató a 108%-ot meghaladta. Ugyanígy elkerülték az egyengetők az 1969. áprilisi normakarbantartást is, mivel január–februárban a teljesítményük mindössze 95,4%-os szintet ért el. Az utóbbi teljesítménymutatók különösen figyelemre méltók, hiszen a gyártott szériában a „jól” fizető kocsitípus aránya sokkal kedvezőbb volt, mint például 1968. júliusban vagy augusztusban, amikor a szakma csúcseredményeket ért el.

## A SZERELŐLAKATOSOK MAGATARTÁSA

A szerelőlakatosoknál a dolgok a 13. táblázat szerint alakultak.

A vállalatvezetés 1968. február–márciusi bérmegegyeztető intézkedései a szerelőlakatosokat, hasonlóan az egyengetőkhöz, igen érzékenyen érintették. Órakeresetük és még inkább túlmunkájuk szintje jelentősen csökkent. Áprilisban, amikor a vállalat már „jól fizető” munkákat adott, a szerelőlakatosok hasonlóan az egyengetőkhöz, alacsony teljesítményt nyújtottak. Bár teljesítményüket demonstratív módon nem csökkentették, április folyamán „óvatosan” kitartottak az előző hónapokban kialakult alacsony szint mellett. Ebben változás csak akkor következett be, amikor májusban és júniusban a vállalat túlóráik számát igen figyelemre méltó mértékben megnövelte, és céljutalmat tűzött ki számukra. Ekkor az áprilisi 104,1%-ról a termelési mutató meredeken 122,8%-ra szökött.



## 13. TÁBLÁZAT

A ráfordítás és elosztás arányainak alakulása a szerelőlakatosoknál

Év, hó	Teljesítmény %	Órakereset Ft	Egy főre jutó túl- munka (óra)
1968.			
I.	102,3	10,07	32,2
II.	101,3	9,69	5,2
III.	103,4	9,65	10,0
IV.	104,1	9,75	6,8
V.	118,5	11,15*	46,8
VI.	127,2	12,12*	44,4
VII.	125,0	12,00*	28,0
VIII.	123,3	11,86*	25,1
IX.	136,6	13,18*	24,7
X.	125,8	12,01*	12,9
XI.	119,5	10,91	3,4
XII.	130,1	12,27	1,9
Átlag	118,1	11,22	20,1
1969.			
I.	114,0	—	—
II.	124,9	—	—
III.	118,2	—	1,0

Megjegyzés: A \*-gal jelölt hónapokban — májustól októberig — a vállalatvezetés által kifizetett céljutalom összege havonta átlagosan 0,28 forinttal növelte a szerelőlakatosok órakeresetét.

A szerelőlakatosoknál a magas teljesítményszint — eltérően az egyengetőktől — a céljutalmak lezárulása és a túl-munka csökkenése idején is megmaradt, s nem befolyásolta őket a küszöbön álló normakarbantartások veszélye sem. 1968. október–novemberben 122,6%-ot, 1969. január–februárban 119,9%-ot értek el. Következésképpen a kétszeres norma-

## 14. TÁBLÁZAT

A ráfordítás és elosztás arányainak alakulása az alkatrész-lakatosoknál

Év, hó	Teljesítmény %	Órakereset Ft	Egy főre jutó túl- munka (óra)
1968.			
I.	131,9	11,48	21,0
II.	124,0	11,12	14,0
III.	112,3	10,32	28,3
IV.	123,0	10,99	21,4
V.	125,5	11,10	12,5
VI.	131,3	11,55	16,4
VII.	132,4	11,54	9,8
VIII.	140,9	12,30	10,7
IX.	147,6	13,25	3,9
X.	139,0	12,87*	2,5
XI.	164,0	14,33	21,0
XII.	141,5	12,32	8,3
Átlag	134,5	11,94	14,2
1969.			
I.	135,7	—	—
II.	126,9	—	—
III.	140,3	—	—

Megjegyzés: a \*-gal jelölt október hónapban fizetett csupán a vállalat céljutalmat az alkatrész-lakatosoknak, ami 0,34 forinttal növelte az órakeresetüket.

szigorítás a szakmának jelentős bérvészteségeket okozott. (Januárban mintegy 14,6%-ot, áprilisban 11,9%-ot.)

## AZ ALKATRÉSZ-LAKATOSOK MAGATARTÁSA

Az alkatrész-lakatos szakma tevékenysége mind az egyengetőkétől, mind a szerelőkétől eltérő volt. (Lásd 14. táblázat.)



Az egyes szakmák teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos magatartásainak sajátosságát összegezve megállapítható:

1. Az egyengető-lakatosok igen határozott koncepció szerint tevékenykedtek. A gyáregységben egyedül ők voltak képesek annak a „bűvészműtatványnak” a végrehajtására, hogy maximális mennyiségű túlmunkát és céljutalmat „verjenek” ki a vállalatból, anélkül, hogy a normakarbantartások során ezért súlyos „árat” fizessenek. Amikor sok túlóra volt, igen magas teljesítményeket produkáltak, hogy az „jól fizessen”. Amikor a normakarbantartás veszélyét megérezték, teljesítményüket a megengedett szint alá nyomták. A taktikában tökéletes harmóniában voltak a támadó (teljesítménycsökkentés a túlóra és a céljutalom kikényszerítésére), valamint a védekező (teljesítménycsökkentés a normakarbantartás elkerülésére) vonások. A taktika gyümölcse volt, hogy az egyengetők 1968-ra a gyáregység legjobban kereső munkásaivá váltak. Az ő órakeresetük volt a legmagasabb a gyáregységben (12,11 forint), ők kapták a legtöbb túlmunkát (36,1 óra havonta fejenként). Ezen kívül elkerülték a teljesítménykövetelmény normakarbantartás formájában történő szigorítását is.

Ez persze nem azt jelentette, hogy az egyengetőknek sikerült teljesen kikerülniük az 1969-es bérmegszorító intézkedések hatósugarából. A vállalat, teljesen indokolatlanul, megnyirbálta egyik privilégiumukat, a progresszivitást, amit még az 1967-es teljesítménycsökkentésükkel kényszerítettek ki. A progresszivitás azt jelentette, hogy bizonyos normaóra mennyiség bedolgozása, bizonyos százalék teljesítése után az újabb normaórákért, illetve százalékokért emelkedő pénzmennyiséget kaptak. A progresszivitás eredetileg 70%-nál kezdődött. 1969 januárjában — egyidőben az első normakarbantartással — ezt a vállalat 80%-ra emelte. Az intézkedés hatása az volt,

hogy míg 1967/68-ban az egyengetők 100% teljesítése esetén már 115%-ért kaptak pénzt, addig 1969 januárjától csupán 110%-ért.

2. A szerelőlakatosok taktikája határozatlanabb, homályosabb volt. Szelídebbek voltak benne a „támadó” elemek: a munkások 1968 áprilisában csak igen „óvatos” teljesítményvisszatartással hívták fel a vállalat figyelmét arra, hogy több túlmunkát és céljutalmat szeretnének. Ugyanakkor a taktikából hiányoztak a megfelelő „védekező” elemek: a normakarbantartásokra a szakma ráfizetett. A szerelőlakatosok taktikájának a gyümölcsei következőképpen szerényebbek voltak, mint az egyengetőké. Nem utolsósorban kevesebb céljutalmuk miatt, órakeresetük csupán 11,22 forint volt (egyengetők: 12,11 forint) és túlmunkájuk is fejenként csak 20,1 óra havonta (egyengetők: 36,1 óra). Az egyengetőkhöz hasonló különleges privilégiumokat (progresszivitás stb.) nem élveztek.

3. Az alkatrész-lakatosoknál taktikáról nem lehet beszélni. Ezek az emberek képtelenek voltak arra, hogy valamilyen fogással a vállalatból céljutalmakat és jelentős mennyiségű túlórát „húzzanak ki”. A teljesítményszázalék emelésével próbálták tehát kárpótolni magukat. Ennek tulajdonítható, hogy bár az általuk kapott céljutalom mennyisége minimális volt, órakeresetük viszonylag magas szintet (11,94 Ft) ért el, miközben azonban túlóráik száma igen alacsony maradt (14,2 óra havonta fejenként). Ennek a feltétlen hajtásnak volt köszönhető az is, hogy a „legvéresebb” normakarbantartásokat a vállalat éppen az alkatrész-lakatosoknál tudta végrehajtani.

A gyáregység többsége tehát taktikázott. Mi sem bizonyítja (az elmondottakon túl) jobban ezt, mint a taktikázásban élőjáró egyengető-lakatosok és a gyáregység teljesítményszázaléka közötti szoros korreláció: a nyolc évre (1962—69) számított mutató 0,78. (Ezen belül az egyes évekre vonatkozó: 1962-ben 0,65, 1963-ban 0,86, 1964-ben 0,94, 1965-ben 0,88,



1966-ban 0,73, 1967-ben 0,78, 1968-ban 0,79, 1969-ben 0,87.) Mivel az egyengető-lakatosok a gyáregység létszámának átlagosan csak mintegy egyötödét adták, a korrelációs mutatók alapján indokolt az a feltételezés, hogy cselekvésük és egyes más szakmák (köztük a szerelőlakatosok) cselekvése között bizonyos összhang állt fenn. De voltak olyan szakmák, így az alkatrész-lakatosoké, amelyekkel ez a harmónia nem volt meg.

Végső soron a munkások teljesítménytaktikája a következő eredményeket hozta: A gyáregység munkásainak gazdasági helyzetében a „három szűkös esztendő után” valóságos „prosperitás” következett be. Az órakeresetek 1967/68-ban rendkívüli módon megemelkedtek. Az 1964/66-os romlást, illetve stagnálást (9,62; 9,24; 9,61 Ft) figyelemre méltó felfelé ívelés követte. 1967-ben már 9,73 Ft, 1968-ban pedig 10,10 Ft volt az órakereset. Közben a túlórák is szaporodtak. Kétségtelenül negatívan érintette viszont a dolgozók pozícióit az 1969-es kétszeres normakarbantartás, amikor a vállalat a gyáregység 1968. október–novemberi és 1969. január–februári teljesítményszázalékait 108-ra rendezte vissza, ezzel mintegy 20%-os veszteséget okozva a bérekben (pontosabban az azonos „munkaráfordítás” bérszínvonalban).

A számok már önmagukban is beszédesek a teljesítménytaktikának, mint a „negatív” munkásmagatartások egy típusának az indítékairól. Kétségtelen azonban, hogy korántsem elegendők, hiszen semmiféle információt nem adnak a taktika megvalósulásának a „hogyanjáról”, illetve szélesebb társadalmi-gazdasági indítékairól, ami tulajdonképpen a szociológia szempontjából központi érdeklődésre tarthat számot.

#### IV. A MUNKÁSMAGATARTÁSOK ÉS AZ INFORMÁLIS SZERVEZET

A gyáregység munkásainak teljesítménytaktikája, így az egyengető-lakatosok határozott akcióinak sorozata egyértelműen ahhoz a következtetéshez vezettek, hogy a munkásság körében a formális szervezetségen túl valamiféle „láthatatlan dróton keresztül megvalósuló” informális szervezetség volt jelen. Nem kétséges ugyanis, hogy a leírt, kollektív formában jelentkező akciók széles körű informáltságot, összehangoltságot, egységes és hatékony irányítást tételeztek fel. Egyszerűen a komplex (a szakigazgatási és a társadalmi szervezeteket is magában foglaló) gazdasági szervezeten belül, arra ráépülve és azzal egybekovácsolva, léteznie kellett egy legalábbis részben önállóan cselekvő, sajátos célokat követő szervezetnek, egy igen olajozottan működő gépezetnek, amely a munkások cselekvését, mint magas szintű kollektív tevékenységet, szervezte és irányította. Ezt a szervezetet szokták a szociológusok, megkülönböztetésül a formális gazdasági szervezettől, informális szervezetnek nevezni.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Melville Dalton különbségtételt javasol az „informális” és „nem hivatalos” fogalmak között. Az informális szervezet olyan egységeit tekinti nem hivatalosnak, amelyeknek a létevel a vállalatvezetés már számot vetett, amelyeket politikája kidolgozásakor, intézkedései hozatalakor már figyelembe vett. Az ilyen informális egységek, klikkek már de facto formálissá váltak, csupán hivatalos elismerésük hiányzik. Ilyen esetet jelentett a tárgyalt gyáregységben, mint számos jel mutat rá, az „egyengető-lakatos klikk”. Tanulmányunkban ettől a különbségtételtől, elismerve jogosságát, a feles-



A munkások informális tevékenységének a fogalmát lényegében a Human Relations iskola vezette be az iparszociológiába. A „formális” és „informális” kategóriáknak a szervezetek vonatkozásában történő szisztematikus alkalmazása C. I. Barnard elméletével kezdődött, amit megerősítettek F. J. Roethlisberger és J. Dickson empirikus adatai. Ettől kezdve az informális szervezet, mint az ipari valóság egyik fontos aspektusára vonatkozó fogalom, általános polgárjogot nyert az iparszociológiában.<sup>2</sup>

A munkások körében megvalósuló informális tevékenység beméréséhez, a munkásság informális szervezetének feltárásához — mint a polgári iparszociológia empirikus tanulmányai is bizonyítják — különlegesen kedvező terepet biztosítanak azok az üzemek, ahol a munkások darabbéres ösztönzési konstrukcióban dolgoznak, mint a jelen tanulmányban tárgyalt gyáregység is.<sup>3</sup>

leges bonyolítások elkerülése végett eltekintünk. M. Dalton, *Men who Manage*. Wiley, New York 1959. 222.

<sup>2</sup> C. I. Barnard, *Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge 1938.; F. J. Roethlisberger — J. Dickson, *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge 1939.

<sup>3</sup> A darabbéres konstrukció, amelyben a munkások, ill. munkacsoportok keresetei saját erőfeszítéseik, ill. több ösztönzési tényező alakulásának a függvényében hónapról hónapra változhatnak, sokkal több manőverezési lehetőséget ad mind a munkások, mind a vezetés számára, mint az időbéres konstrukció, amelyben a keresetek hosszú távon nagyjából rögzítettek. A munkások informális cselekvése pedig elsődlegesen éppen az ilyen manőverezésben nyilvánul meg. A munkásmagatartásoknak és az informális szervezetnek az összefüggéseit bemutató klasszikus esetek darabbéres területről származnak: lásd G. C. Homans, *The Human group*. Harcourt, New York 1950.; W. J. Dickson — F. J. Roethlisberger, *Counseling in an Organization. A Sequel to the Hawthorne Researches*. Harvard University Press, Boston 1956. (Mindkét munka a Western Electric Company-nél végzett kutatásokból ismertetett eseteket.) Figyelemre méltóak

#### AZ INFORMÁLIS SZERVEZET MEGKÖZELÍTÉSE

A munkások informális szervezetét (amely egyébként része a gazdasági szervezet egészét átszövő informális szervezetnek) a szociometrikus választási teszt több évtizede ismert és alkalmazott, igen egyszerű módszerével derítettük fel. A teszt érzékeny műszer, amely a csoportok belső, „intim” életéből szállít jelzéseket, feltárja az emberi kapcsolatok rejtett hálózatát, és (ami a továbbiak szempontjából lesz fontos) fényt derít arra is, hogy az emberek között hol helyezkednek el az integrált érdek kötelékei, hol összpontosulnak az informális hatalom erővonalai.<sup>4</sup>

A szociometrikus választási teszt lebonyolítása a következőképpen történt: minden munkást megkérdeztünk, hogy az adott üzemi körülmények között, amennyiben őt bíznák meg egy új brigád megszervezésével, kiket venne a legszívesebben munkatársnak maga mellé, és kiket mellőzne jelenlegi munkatársai közül. A kérdés feltevésénél minden szóra gondosan külön hangsúlyt kellett helyezni, mindent megmagyaráznunk. Az emberek közötti „munkatársi” kapcsolatokra kérdeztünk rá, nem pedig az üzemtől, a termeléstől, a bértől nagyrészt független olyan viszonyra, amelyet például az azonos futballcsapatnak való szurkolás, az azonos helyen való horgászás stb. teremthet. Az adott üzemi körülmények közötti választás igényét is külön aláhúztuk. Egyes munkások (egyébként éppen egyengető-lakatosok) megmondták: kedvük szerint a legjobb szakembereket választanák, mert szeretnek szép

még Donald Roy és Orvin Collins vonatkozó kutatásai, amelyeket más esetekkel együtt W. F. Whyte több könyvében is ismertet: *Money and Motivation*. Harper, New York 1955., *Men at Work*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill. 1964., *Organizational Behavior*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill. 1969.

<sup>4</sup> G. Bastin, *Les techniques sociométriques*. Presses Universitaires de France, Paris 1966.; Pataki F., *Csoportlélektan*. Gondolat, Bp. 1969.



és jó munkát végezni. Az üzemben azonban olyan munka van, hogy „az embernek koppantanak, ha bizonyos százalékot elért”, „finomkodásra” lehetőség nincs. Ugyanakkor ez a munka olyan, hogy „súlyos bajt (normakarbantartást) hozhat, ha az ember túlzottan belefeledkezik”. A munkások tehát feltételezett brigádjuk összeválogatásánál azt nézték, hogy jelenlegi munkatársaik közül a teljesítmény és a bér kulcskérdéseiben ki működik velük ténylegesen együtt és ki nem. Ily módon a szociometrikus választási teszt során a munkások között kimutatott kölcsönös választások a munkával és a pénzzel kapcsolatos azonos vagy igen hasonló beállítottságot, magatartást, hasonló érdeket, a kölcsönös elutasítások pedig szemben álló álláspontot, magatartást, konfliktusban levő érdekeket testesítettek meg. Azaz a kölcsönös választás két személy, illetve több személy között, a teljesítmény és a bér kérdésében az együttműködés készségét és gyakorlatát fejezte ki, míg a kölcsönös elutasítások ennek teljes hiányát.

A szakma (illetve brigád) informális szervezetének sajátosságait — erősségét, stabilitását, nagyságát — lényegében a kölcsönös választások száma és elhelyezkedése (struktúrája) együttesen tükrözte.

Ha a kölcsönös választások láncszerűen helyezkedtek el, azaz mindig csak két-két személyt kapcsoltak egybe, az informális szervezet labilis, gyenge volt: adott esetben ugyanis csak munkaspárok sorozata tudott úgy-ahogy együttműködni, általánosan koordinált, egy központból irányított cselekvés nem volt lehetséges. (Például: láncszerű struktúra volt az, amikor A-t kölcsönös választás kötötte B-hez, B-t C-hez, C-t D-hez. Ilyenkor A-nak és D-nek, tehát a lánc két szélső pontján levő személynek, az együttműködése már nem volt megfelelően biztosítva, és négyük közül egyetlen munkás sem volt abban a helyzetben, hogy koordináló, irányító tevékenységet folytasson.)

A szilárd, erős informális struktúra felé az ugrásszerű változást a klikkek megjelenése hozta. (A klikk szónak, szemben a köznyelvvél, semmiféle pejoratív jelentést nem tulajdonítunk, csupán megfelelő magyar szakkifejezés hiányában alkalmazzuk.) A minimálisan háromtagú klikkben minden tagot minden taggal kölcsönös választás fűz egybe, azaz a tagok együttműködése, koordinált cselekvése feltétlen biztosított. (Például: egy négytagú klikkben A-t kölcsönös választás köti B-hez, C-hez, D-hez, valamint B-t A-hoz, C-hez, D-hez, valamint C-t A-hoz, B-hez, D-hez stb.)

A gyáregységben az informális szervezet elemzése elsődlegesen szakmai szinten indokolt, mivel az informális szervezet tevékenységének középpontjában álló teljesítmény, — illetve bértaktika a vállalat szakmákra lebontott ösztönzési politikájára adott „válaszként” értékelhető. Kétségtelenül érdemes ugyanakkor figyelmet szentelni az informális szervezet brigádonkénti alakulásának is, mivel rövid távon az egyének keresete nem a szakma, hanem a brigád által produkált teljesítményszinttől és beralaptól függött. A helyzet tehát az volt, hogy a vállalatvezetés ösztönzési intézkedései (túlórák, céljutalmak adása, normakarbantartás stb.) szakmákat érintettek, de „elszámolási” egységként a brigád szerepelt. Azaz az egyént egyaránt érintette a szakma és a brigád pozíciója.

#### INFORMÁLIS STRUKTÚRÁK A SZAKMÁKBAN

A gyáregységben az egyes szakmák informális struktúrája a 15. táblázatba foglalt jellemzőket mutatta.

Az egy főre jutó kölcsönös választások számából, valamint a klikkek számából már arra lehet következtetni, hogy az egyengető-lakatosoknál igen fejlett, a szerelőlakatosoknál ugyancsak fejlett, de valamivel gyengébb informális struktúra volt. Ugyanakkor az alkatrész-lakatosoknál az informális



## 15. TÁBLÁZAT

## Egyes szakmák informális struktúrája

Szakma	Lét-szám	Brigádon belül			Brigádok között		
		egy főre jutó kölcsönös		klikkek száma	egy főre jutó kölcsönös		klikkek száma
		választás	elutasítás		választás	elutasítás	
Egyengető-lakatosok	59	1,02	0,15	9	0,14	—	2
Szerelő-lakatosok	82	0,72	0,12	12	0,08	—	1
Alkatrész-lakatosok	19	0,47	—	—	0,05	—	—
Átlag	(160)	0,80	0,12	(21)	0,10	—	(3)

struktúra szinte teljesen fejletlen volt: klikkek nem alakultak ki, és az egy főre jutó kölcsönös választások száma is alacsony volt. Ezt a képet tovább finomítja a kölcsönös választások struktúrájának, elhelyezkedésének elemzése.

Az 59 fős egyengető-lakatos szakma három brigádból állott: a Czipra-csoportból (27 fő), a Ferenczi-csoportból (27 fő) és az Oláh-csoportból (5 fő). Az előző két brigád feladata volt a vasúti kocsik oldalainak, az utóbbinak pedig a vasúti kocsik tetejének az egyengetése. A kölcsönös választások többsége a Czipra-brigádban összpontosult. A Czipra-brigádban levő nyolc, szorosan egymásra épülő klikk jelentette az egész szakma „agytrösztjét”, irányító központját. Ezzel a rendkívül erős informális központtal nem tudott rivalizálni sem a Ferenczi-brigád kölcsönös elutasításokkal szagattott, láncszerű struktúrája, sem a piciny Oláh-brigád egyetlen klikkje. Mi több, a Ferenczi-brigád láncszerű struktúrája maga is több kölcsönös választás szálán keresztül kötődött a

Czipra-brigád rendkívül zárt és szilárd magjához. Az egyengető-lakatosoknál tehát az informális szervezet struktúrája egyközpontú, szinte monolitikus volt.

A 82 főnyi szerelőlakatos szakma ezzel szemben a többszörös megosztottság vonásait mutatta. Élesen különváltak a munkaszervezeti egységek. A belső szerelőknek (a 9 fős Engel-, a 6 fős Honner- és a 9 fős Lázár-brigád) egyetlen központi klikkje volt, amely az Engel- és a Honner-brigád négy munkását egyesítette magában. A Lázár-brigád két klikkje már semmiféle kapcsolatban nem állt ezzel a központi klikkel. Az oldal-, tetőszerelőknek, illetve állítóknak (a 19 fős Jancsek-, a 15 fős Neumann- és a 10 fős Péteri-brigád) nem volt összefüggő informális struktúrájuk. A Jancsek-brigádban egy klikk, a Neumann-brigádban, különváltan, négy klikk működött, míg a Péteriben egyetlen egy sem volt. A homlokszerelők egyetlen 14 fős brigád (a Trencsényi-csoport) adta, amelyben négy szorosan egymásra épült klikk önálló informális központot létesített. A szerelőlakatosoknál tehát a belső szerelők és a homlokszerelők rendelkeztek szilárd, de egymástól elkülönült informális struktúrával.

A 19 főnyi alkatrész-lakatos szakma informális struktúrája teljesen fejletlen volt. Klikkek nem alakultak ki, informális irányító központról egyáltalán nem lehetett beszélni. A három brigádban (a 7 fős Antal-, az 5 fős Benkő-, a 7 fős Rónai-csoportban) csak láncszerű struktúrák voltak. (Lásd a fejezethez csatolt szociometrikus ábrákat a Függelékben.)

## AZ INFORMÁLIS STRUKTÚRA ÉS A MŰVEZETŐ

Az informális struktúra szempontjából nem volt mellékes a művezetőhöz való viszony sem. Nevezetesen az, hogy a művezető tagja volt-e az informális szervezetnek, semleges



félként kívülről rajta vagy pedig szemben állt vele. A művezetőhöz való viszonyt az úgynevezett normaorientáció-vizsgálat módszerével mértük be.<sup>5</sup>

A normaorientáció-vizsgálat lényegében annak az igen fontos kérdésnek a felderítésére irányult, hogy konfliktushelyzetben — teljesítmény-, illetve bérkonfliktus esetén — a munkások inkább a művezető vagy saját munkatársaik véleményét, álláspontját vették-e inkább figyelembe. A vertikális orientáció mutatója mindig azt tükrözte, hogy a munkások mennyiben „adtak” a művezetőre, a horizontális orientáció pedig azt, hogy mennyiben „adtak” munkatársaikra. Az adott szakma (brigád) vonatkozásában a vertikális és a horizontális orientáció egymáshoz való viszonya fejezte ki, hogy a művezető milyen kapcsolatban volt beosztottaival, illetve ezen belül az informális szervezettel. Ha a vertikális érték kedvezőbb volt, mint a horizontális vagy vele egy szinten mozgott, azt jelentette, hogy a munkások erősen „építenek” művezetőjükre. Ha viszont a vertikális mutató gyengébb volt, mint a horizontális, azt jelentette, hogy a művezető álláspontja nagyrészt „közömbös” a brigád számára. Ha a vertikális mutató sokkal gyengébb volt a horizontálisnál, arra utalt, hogy a munkások szemben állnak művezetőjükkel. (Mindez persze csak átfogó vonásokban illusztrálja a mutatók tartalmát, az árnyalatokba a felesleges bonyodalmak elkerülése végett nem kívánunk részletesen belemenni!) Mi volt a helyzet az egyes szakmáknál?

Az egyes művezetők alá tartozó szakmai csoportosulásokban a horizontális (1) és a vertikális (2) mutatók különbségei (1—2) a következőképpen alakultak:

Egyengető-lakatosok (Czifra-, Ferenczi-, Oláh-brigád)	+ 0,85
Szerelőlakatosok I. (Engel-, Honner-, Lázár-brigád)	0,00
Szerelőlakatosok II. (Jancsek-, Neumann-, Péteri-brigád)	+ 0,20
Szerelőlakatosok III. (Trencsényi-brigád)	— 0,78
Alkatrész-lakatosok (Antal-, Benkő-, Rónai-brigád)	+ 0,11

Megjegyzés: a két mutató lehetséges maximális differenciája  $\pm 4$  volt.

Az adatok azt mutatják, hogy a munkások csoporton belüli összetartása általában sokkal erősebb volt, mint a művezetőhöz fűződő szálak. A kérdőíves interjúk és a kötetlen beszélgetések anyagából is kiderült: az egyengető-lakatosok és két művezetőjük viszonya meglehetősen ellenséges volt. A munkások a teljesítmény- és bérszínvonal kritikus kérdéseiben élesen szemben álltak feletteseikkel.

A szerelőlakatosoknál az Engel-, a Honner- és a Lázár-brigád viszonya művezetőjükkel meglehetősen, a Trencsényi-csoport és művezetőjük viszonya pedig rendkívül jó volt. Az első esetben a művezető tagja volt a Honner- és Engel-brigád tagjaiból alakult brigádközi klikknek, és jó kapcsolata volt a Lázár-brigád klikkjeivel is. Az utóbbi esetben a művezetőt szoros szálak fűzték a Trencsényi-brigád szorosan egymásra épült klikkjeihez. Ez volt az egyetlen eset, hogy az igen összetartó brigád tagjai még egymásnál is többet adtak felettesükre. A Jancsek-, Neumann- és Péteri-csoport fölé rendelt művezető közömbös volt az emberek számára, csakúgy mint az alkatrész-lakatosok művezetője a saját beosztottai számára.

<sup>5</sup> A normaorientáció problémájáról: Whyte, *Men at Work*. 543.



Az egyes szakmák informális struktúrái és az általuk megvalósított teljesítménytaktika között szoros összefüggés volt.<sup>6</sup>

Az egyengető-lakatosok teljesítmény- és bértaktikája a maga nemében „tökéletes” volt: a „támadó” és „védekező” elemek egyaránt igen fejlettek voltak, és összhangban állottak egymással. Az ehhez szükséges szervezettséget, összehangoltságot egy rendkívül fejlett, egységes, egyközpontú informális szervezet biztosította. Az informális szervezet szemben állt a művezetőkkel.

A szerelőlakatosok taktikázása már korántsem volt az egyengetőkéhez hasonlóan „tökéletes”: „támadó” elemei fejletlenebbek voltak, „védekező” elemei még inkább, és nem állottak egymással a szükséges összhangban. E mögött pedig egy fejlett, de többszörösen megosztott informális struktúra húzódott meg. A belső szerelők, a homlokszerelők, valamint a tető- és oldalszerelők, illetve állítók egymástól elszigetelten, önállóan cselekedtek: a szakma szükséges informális szervezettsége és összehangoltsága nem volt meg. Ugyanakkor a belső szerelők és a homlokszerelők informális szervezetébe a művezetők is beépültek, míg a harmadik munkaszervezeti egységébe — a tető- és oldalszerelőkébe, illetve állítókéba — nem.

<sup>6</sup> Az összefüggés mélyebb elemzése az érdek- és hatalmi viszonyok, a tranzakciók tárgyalását is megkívánja, amivel tanulmányunk további részeiben foglalkozunk. A jelen helyen csupán azokat a „felszínen” jelentkező tényeket említjük, amelyek az összefüggés létét bizonyítják anélkül, hogy annak árnyaltságát és bonyolultságát kifejeznék. A polgári szociológia nagy mennyiségű hasonló „jellegű” „felszínes” empirikus anyagot produkált, amelyek az összefüggés létét támasztják alá. (Több helyen is utaltunk a Roy, Collins, Homans, Roethlisberger, Dickson, Seashore stb. által leírt esetekre.)

Az alkatrész-lakatosok nem taktikáztak. Ez nem is lett volna lehetséges, hiszen informális struktúrájuk teljesen fejletlen volt. Az egyes munkások és a művezető is elszigetelten tevékenykedtek.

Az informális szervezet leírása egyúttal lehetővé teszi azoknak a magatartás-különbségeknek „szervezeti” oldalról való megközelítését is, amelyek az egyes szakmákon belül a teljesítmény- és bértaktikával kapcsolatosan az *egyének és csoportosulásaik között mutatkoztak*. Ebből a szemszögből megközelítve a szakmákon belül a munkásságot a következő rétegekbe lehet osztani:

1. az irányadó réteg (röviden: klikkek)
2. az irányadó réteghez kapcsolódók
3. a periferikus réteg
4. az ellenzéki réteg

Az irányadó réteget az egyengető- és szerelőlakatosoknál általában a klikkek tagsága, az informális szervezet gerince adta. Ez a réteg valósította meg, ilyen vagy olyan változatban, a teljesítmény- és bértaktikát. Az irányadó réteget ebben a cselekvésében nagyrészt támogatták a „kapcsolódók”. A kapcsolódók saját maguk nem voltak tagjai a klikkeknek, de kölcsönös választások útján a klikk-tagokhoz kötődtek. A „periféria” azt a réteget jelentette, amely kölcsönös választások útján sehova nem kötődött. A kölcsönös választások rendszeréből kimaradt, és gyakorlatilag elszigetelt volt. A periféria magatartására az uralkodó klikkek taktikázásával kapcsolatban a semlegesség volt jellemző: a klikkekkel szemben konform magatartást tanúsítottak. Az ellenzék, ezzel szemben, nem helyeselte a klikkek által szorgalmazott taktikázást. Az „ellenzékbe” tartozónak tekintettük mindazokat a munkásokat, akik az uralkodó klikkekkel szemben vagy tőlük függetlenül informális struktúrát alkottak, azaz kölcsönös választás kötötte őket egybe.



Az egyengető-lakatosoknál az irányadókat a Cifra-brigád nyolc, szorosan egymásra épült klikkje és az Oláh-brigád egyetlen klikkje alkotta. Az előbbieket a kapcsolódók kiterjedt „sleppijével” rendelkeztek. Az „ellenzékhez” tartoztak a Ferenczi-brigád láncába tartozó munkások, akiknek a kezdeményezésére az 1968. áprilisi teljesítménycsökkentés nyomán a Cifra- és a Ferenczi-brigád létrejöttére, az addig egységes oldalegyengető-csoport kettészakadására sor került. A többiek képezték a perifériát.

A szerelőlakatosoknál az irányadókat az Engel- és a Honner-csoportnak (a művezetővel megerősített) brigádközi klikkje, a Lázár-brigád két klikkje, a Jancsek-brigád egyetlen klikkje, a Neumann-brigád összefonódott négy klikkje és az Trencsényi-brigádnak (ugyancsak egy művezetővel megerősített) szorosan egymásra épült négy klikkje adta. Az irányadó réteghez itt is „kapcsolódók” csatlakoztak. Viszonylag erős ellenzék volt a Honner-brigádban (egy klikk), az Engel-brigádban (egy lánc), valamint a Jancsek- és a Péteri-brigádban (egy összefüggő lánc). Mindehhez jött még a periféria.

Az alkatrész-lakatosoknál, az informális szervezet fejletlensége miatt, ilyen rétegződésről nem lehetett beszélni.

Végül soron az egyengető- és a szerelőlakatosoknál a rétegek számaránya a 16. táblázat szerint alakult.

16. TÁBLÁZAT

Az informális struktúra az egyengető- és szerelőlakatosoknál

Szakma	Létszám fő	Az irányadó réteg	Kapcsolódók	Periféria	Ellenzék
		százalék			
Egyengető-lakatosok	59	28,9	11,8	27,1	32,2
Szerelő-lakatosok	82	34,1	10,9	30,5	24,5

# A FORMÁLIS SZERVEZET EMBERSZEMLÉLETE ÉS AZ INFORMÁLIS TEVÉKENYSÉG

A gazdasági szervezetek működésével kapcsolatos elméleti koncepció az emberekkel való számvetésben, jellegénél fogva, általában túlzottan sematikus, hajlamos a megalapozatlan uniformizálásra. Ebben semmi különös nincs, hiszen a gazdasági szervezet „mesterséges alakulat”, amelyet absztrakt elvek (a munkamegosztás, a kontroll egységének elve stb.) alapján specifikus céloknak a szolgálatára és nem a benne működő egyének céljainak a szolgálatára hívtak életre, építettek fel. Lényegéhez tartozik a sematizálás, az uniformizálás, ami alól az emberek szemlélete sem lehet kivétel.

Mindez persze nem azt jelenti, hogy bizonyos szempontokból a gazdasági szervezet az emberek szemléletében nem lenne igen differenciált. A vállalat a munkásokat mint „munkaerőt” igen árnyaltan szemléli. Nyilvántartja a szakképzettségüket, gyakorlati idejüket, megelőző munkahelyeik számát, keresetük valamennyi összetevőjét, családi állapotukat, gyermekeik számát, életkorukat és még ki tudja, mi mindent. Mint embereket viszont, a vállalat a kék és sárga munkaruhába bújtatott munkásokat homogén lényekként könyveli el.

A vállalatvezetők számára a munkások általában gazdasági lényeket jelentenek, akik feltétlenül és egyöntetűen készek gazdasági hasznuk növelésére, és ha módjuk van több pénzt szerezni, fiziológiai adottságaik határain belül mindent meg is tesznek érte. Ez lényegében a taylori Tudományos Szervezés elméletének emberszemlélete. Nagyrészt indokolt és jogos, de nem teljesen. A munkások ugyanis nem csupán gazdasági hasznukat nézik, hanem általában a gazdasági haszon és a munkaráfordítás közötti arányt is. Ezen túlmenően nem minden munkást érdekel egyformán a gazdasági haszon sem.

Homogén lényként kezelik a munkásokat a társadalmi szervezetek is. Csakhogy a munkás az ő szemléletükben amellől,



hogy gazdasági indítékait elismerik, már inkább olyan személy, akinek a cselekvésében jelentős szerepet játszhat az öntudat, a meggyőződés, az elvi elkötelezettség. Az emberek eszerint cselekszenek egyöntetű módon. Bizonyos fokig ez a megközelítés, ez a szemlélet is indokolt és jogos. A munkásoknál valóban fontos szerepet játszhat az öntudat, még ha annak tényleges tartalma nem is esik mindig egybe a feltételezettel.

A formális szervezetek emberszemléletében a sematizálás és az uniformizálás elemei természetesen nem uralkodtak el teljesen. Valamennyi formális szervezet teret enged az egyéni tulajdonságok holtjátékának. A vállalat szempontjából vannak „szorgalmas”, „becsületes”, valamint „lusta”, „csavargó” dolgozók. A társadalmi szervezetek is megkülönböztetnek „öntudatos” és „még nem eléggé öntudatos” munkásokat. Azaz a formális szervezetek által várt munkásmagatartásokat tekintik általánosnak, törvényszerűnek, normálisnak, míg a többieket véletlenszerűeknek, egyedieknek (negatívnak).

Az egyének sematikus szemlélete kihat a kollektívák megközelítésére is. A vállalati szakigazgatás szemléletében a kollektív cselekvést folytató embercsoportok mindig „formálisan” nyilvántartott kollektívák: üzemek, műhelyek, szakmák, brigádok stb. Hasonló a helyzet a szakszervezet esetében is. Kollektívának tekintik még a szakszervezet és a vállalat által teremtetett formák között, elvileg a munkások önkéntes kezdeményezésére létrejött, de ugyancsak „formálisan jegyzett” olyan csoportosulásokat is, mint a szocialista brigád.

Eddig mi magunk is formális kollektívákról beszéltünk: szakmákról, brigádokról. Bizonyos értelemben valóban ezek a fogalmak határolják körül a kollektívát. De ha a dolgokat tartalmilag mélyebben szemléljük, olyan fogalmakba ütközünk, amelyek már ismeretlenek a formális szervezetek megközelítése számára, és — legalábbis részben — ellentmondanak

a kollektívákról alkotott hivatalos fogalomnak. Itt van például az informális szervezet, itt vannak a klikkek, amelyek léte figyelmen kívül hagyja sokszor a brigádok formális határait is. Itt vannak továbbá az egyes munkásrétegek — az irányadó réteg, a kapcsolódók, a periféria, az ellenzék —, amelyek már lényegesen többet jelentenek, mint egy brigád vagy szakma. Mindezeknek a saját kollektíváknak a léte erősen megkérdőjelezi a formális szervezeteknek az egyénekről alkotott szemléletét is. Vannak munkások, akik — összhangban a vállalat elképzelésével — feltétlenül szorgalmazzák gazdasági hasznuk növelését (alkatrész-lakatosok). Vannak viszont olyanok, akik taktikáznak, mégpedig különböző módszerekkel és stílusban (az egyengető-lakatosok és szerelőlakatosok). De az utóbbiak sem egyöntetűen taktikáznak. Továbbmenve, a nem taktikázó és a taktikázó munkások között is vannak szakszervezeti tagok, funkcionáriusok, párttagok stb.

A formális szervezetek emberszemlélete sematikus. Nem azt mutatja, hogy az emberek milyenek, hanem azt, hogy a formális szervezetek milyennek szeretnék őket. A formális szervezetek, mint specifikus célok szolgálatára létrehozott „mesterséges” alakulatok, a saját igényeiknek megfelelő ideálképet alkottak az emberekről. Mivel azonban az emberek céljai nem feltétlenül esnek egybe a formális szervezetek céljaival, igényeik a formális szervezetek igényeivel, ez az ideálkép hallatlanul torz. Az eltérés tőle következőképpen korántsem feltétlenül egyedi és véletlenszerű jelenség, hanem nagyon is törvényszerű és általános. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint magának a formális szervezetek kebelén belül kialakult informális szervezetnek a léte.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Taylor maga is látta rendszerének problémáit, de nem a Tudományos Vezetés elméletét igazította a valósághoz, hanem az embereket próbálta rendszerébe belekényszeríteni. A teljesítményvisza-



Az informális szervezet, szemben a formális szervezetekkel, természetes szervezet, amely nem „külső” kezdeményezésre, specifikus célok szolgálatára, hanem a tagok saját kezdeményezésére, saját céljainak szolgálatára jött létre.

Mivel a munkások igényeinek struktúrájában a gazdasági igények dominálnak (ebben mint mondtuk, részben igaza van a vállalat emberszemléletének) az informális szervezet tevékenysége elsődlegesen a tagok gazdasági helyzetével összefüggő tényezők (a konkrét esetben: a teljesítményszínvonal, a bérszínvonal, a teljesítménykövetelmény szintje stb.) befolyásolására irányul. Az informális szervezet védelmet igyekszik nyújtani a hozzá tartozóknak a formális szervezet által teremtett környezettel szemben: megteremti a feltételeket ahhoz, hogy a tagjai erőfeszítéseiket tegyenek az igényeik érvényesítésére, információkhoz juttatja őket, biztosítja a

tartás két típusát különböztette meg. Az egyik, amely nem jelentett különösebb problémát, szerinte abból a „természetes ösztönből” fakad, hogy az emberek „a dolgok könnyebb végét fogják meg”. A másik, amelyik gondot okozott számára a „szisztematikus” teljesítményvisszatartás volt, amelynek forrását és mozgatóját az ember „másik emberrel való kapcsolatait” jelentették. (Megjegyezzük, hogy hazai gazdasági és társadalmi vezetőink általában csak az első létét ismerik el.) Taylor megoldása az volt, hogy amennyire lehetséges, fel kell számolni a „szisztematikus” lazsálás alapjait azáltal, hogy izolálják a munkást; térbelileg azáltal, hogy különválasztják a többiekől, társadalmilag úgy, hogy differenciált anyagi ösztönzést alkalmaznak; pszichológiailag pedig azzal, hogy a szabályoktól, instrukcióktól való függőségét hangsúlyozzák. Taylor, jóllehet megoldása elfogadhatatlan, bizonyos típusú munkákon meg tudta közelíteni ideálját. Így például bizonyos öntödei munkáknál az embereket térbelileg el tudta különíteni, olyan embereket válogatott össze, akik érzékenyen reagáltak a pénz ösztönzőkre, és nem voltak érzékenyek a társadalmi nyomásra stb. R. T. Golembiewski, *Small Groups and Large Organizations*.—J. G. March, *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago 1965. 106.

kapott jelzések kollektív kiértékelését, s az ezen alapuló kollektív cselekvés megvalósítását. Saját tagjai fölött is kontrollt gyakorol, hogy hatással lehessen társadalmi-gazdasági környezetükre. A gazdasági érdekvédelem mellett az informális szervezet természetesen nem anyagi jellegű igényeket (társas élet, társadalmilag valahová tartozás igénye stb.) is kielégít.<sup>8</sup>

Ahhoz, hogy az informális szervezet szerepét betölthesse (a formális szervezetekhez hasonlóan) szilárd belső struktúrával rendelkezik, amely nem absztrakt elvi megfontolások, hanem közvetlenül a tagok igényei szerint épül fel.<sup>9</sup> Az informális szervezeten belül is érvényesül a funkciómegosztás: vannak vezetők, akik a szervezet tagjainak tevékenységét koordinálják és irányítják, vannak vezetettek. Megvannak az alá- és fölérendeltségi viszonyok, az emberek cselekvését, magatartását szabályok írják körül. Az információk áramlása sajátos meghatározott csatornákon történik, a döntések hozatalának is pontosan körülírt mechanizmusa van. Sőt, az informális szervezet saját kontroll mechanizmussal rendelkezik: jutalmazni és szankcionálni tudja tagjai cselekvését. Egyszerűen a szervezetben, sőt a szervezeteken belül. Bár témán-

<sup>8</sup> Az informális szervezet funkcióiról R. T. Golembiewski, *The Small Group. An Analysis of Research Concepts and Operations*. The University of Chicago Press 1962. 164.

<sup>9</sup> A klikk tartalma alapján informális egység, mégpedig olyan egység, amelynek immanens informális rendje, viszonylag kivethető struktúrája van; céljai részben tudatosak, részben nem; az érintkezés a csoportban személyes; a csoporthoz tartozás kritériumai a ranghoz, státushoz, életkorhoz, társadalmi származáshoz vagy ezek tetszőleges kombinációjához kapcsolódnak; viszonylag szilárd és tartós, az egyes tagoktól kevésbé függ és többé-kevésbé zárt jellegű. A klikk tehát különösen szilárd és kialakult profilú informális egység. R. Mayntz, *Az ipari üzem informális szervezete. Üzemszociológia. Közgazdasági és Jogi Könyvtár, Bp. 1969. 125.*



kat kevésbé érinti, megemlíjük, hogy nemcsak a munkások és az alsó szintű vezetők között, de a vállalatvezetés magasabb régióiban is megvan az informális szervezet.

Az elmondottak illusztrálására vegyük például az egyengető-lakatosokat. A szakma informális központja a Czifra-brigád nyolc szorosan egymásra épült klikkje (13 ember) és a hozzájuk közvetlenül kapcsolódó tagok (7 ember) volt. Ezen belül azonban (lásd a szociometrikus ábrát!) kialakult egy szűkebb kollektív vezetés: a „hatok”. A hatok élvezték a legtöbb klikk tagságát, a klikkek és a kapcsolódók szinte feltétel nélkül támogatták őket, s ők — mint láttuk — igen hatékonyan irányították és koordinálták a munkások közös akcióit. Igen érdekes és feltehetőleg nem véletlenszerű volt a „hatok” személyi összetétele. Mindnyájan a szakmájukban kitűnő, szorgalmas, kemény munkások voltak. A legfontosabb ember közülük egy csendes, visszahúzódó munkás volt, aki sohasem szólt a gyáregységvezetéssel folytatott vitákban, mindig megőrizte higgadtságát és az ügyeket úgy igyekezett intézni, hogy minden munkás számára, a klikkek és a klikken kívüliek számára, de a vállalat számára is viszonylag jó legyen. Kitűnő érzékkel rendelkezett a „kompromisszumhoz”. Népszerűsége és tekintélye a Czifra-brigádon belül, de a taktikázás kérdésében a klikkekkel egyébként szemben álló Ferenczi-brigád sok tagjánál is hallatlanul nagy volt. Hozzá hasonló „kompromisszumokra” hajlamos egyén volt a hatok két másik tagja is. A negyedik és az ötödik tagot a kitűnő szakmunkások között is a legjobbaként tartották nyilván, akik — talán éppen emiatt — „kicsit túlzottan is nagyra voltak a tudásukkal”, de egyébként „jó gyerekek voltak”. Ők voltak azok, akik „ököllel verték az asztalt”, éles vitákat folytattak a vezetéssel, és ha „megmakacsolták magukat, az istennek sem tágítottak”. Érdekes egyéniség volt a hatodik tag is (funkcióját tekintve szakszervezeti bizalmi), akit a munkások —

némi elismerő tónussal — „nagy sumáknak”, „nagy filozófusnak” neveztek. Ha problémák voltak, vele látszólag mindig teljes egyetértésre jutott a gyáregységvezetés, csak amikor az irodából kiment, döböntek rá a művezetők, hogy tulajdonképpen egy jottányit sem engedett, és a dolgok ott vannak, ahol voltak. A „hatok” ezen utóbbi tagjai is meglehetősen népszerűek voltak a Ferenczi-brigádban is. Feleslegesnek tűnhet, hogy hat ember jellemvonásainál ilyen részletesen elidőzünk, de ennek ismerete nélkül aligha érthető meg, hogy a Czifra-brigád és általában az egyengetők a legszélsőségesebb helyzetekben — a gazdasági nyomás, fenyegetések, majd gazdasági előnyök kilátásba helyezése és kérelések közepette — hogyan tudta megőrizni autonóm, hallatlanul célratörő cselekvőképességét.

Az egyengetőknél a döntéseket lényegében a „hatok”, illetve a klikkek hozták. A hatok szavának mindig nagyobb súlya volt, mint a többi klikk-tagoknak. Az információs csatornák közül csak néhányat említünk: a hatok között volt a szakszervezeti bizalmi (szakszervezeti vonal), a klikkben volt a brigádvezető (szakigazgatási vonal), valamint két párttag, illetve munkásőr (pártvonal). Az informális szervezet kidolgozta szabályrendszerét, amelyet a munkások jelszórúen, tömondatokban fogalmaztak meg. Az összetartásra vonatkozóan: „egy mindért, mind egyért”, „elvet és pénzt csak tömegben lehet megvédeni, egyénileg csak elbuktatni”. A teljesítménnyel kapcsolatban: „Sokat és keményen dolgozunk, de csak ha van értelme”, „az ember nem olyan, mint a gép”. „Feltétlen hajtásnak itt nincs értelme. Hiába teljesítek én ma 140%-ot, ha holnap leveszik a béremből.” „Kapkodni nem szabad: kétszer is meg kell gondolni, amíg az ember egyszer felemeli a kalapácsot.” „Ha valaki értelmetlenül hajt, a főnök-nél akar jó lenni, ezt pedig nem szívleljük”. „A feltétlenül hajtós emberekben vándormadár vér folyik, lefölozik, ami



van, azután odébbállnak, és benne hagyják a többiek a bajban." A szabályok közé tartozott, hogy az egyengető szakma „titkaiba” és „fortélyai” csak „megbízható” embereket avattak be.

Az egyengető-lakatosok informális szervezete a szabályrendszerét megsértő munkásokat „kiutálta” a brigádból. Egyebek közt 1968 májusában azért szakadt külön az informális szervezet által dominált Czipra-brigádból a Ferenczi-brigád, mert az utóbbi tagjai megpróbálták aláaknázni a klikkek áprilisi „demonstratív” teljesítménycsökkentését. Mivel azonban a klikkek ezeket a munkásokat már korábban „megbízhatatlannak” minősítették, s nem avatták be a szakma titkaiba, a Ferenczi-brigádban tömörült „ellenzék” hiába dolgozott úgy, hogy „csorgott róla a víz, produkálni nem tudott”.<sup>10</sup> Mindez persze, mint láttuk, nem jelentette a kapcsolatok megszűnését a két brigád között. Az informális szervezet szabályai rugalmasak és okosak voltak.

<sup>10</sup> A szakmai fogások eltitkolása a kívülállók előtt ismert informális magatartástípus. Frank Miller a Shawcross Corporation üveg-munkásai között tapasztalta: „amikor a fiatal munkások nehézségekkel birkóztak egy új és bonyolultabb darabnál, az öregek rosszul leplezett elégedettséggel figyelték távolról őket. Amikor tanácsot kértek tőlük, mindig túlságosan »el voltak foglalva« ahhoz, hogy odamenjenek a másik emberhez megvitatni a problémáját, és megfigyelni a munkáját. Más esetben pedig a tanácskérésre olyan javaslatot szolgáltak, amiről tudták, hogy további újabb technikai nehézségeket fognak okozni a fiatal embereknek. Kutatásunk időpontjában erről a jelenségről az interjúkból értesültünk, de a helyzet már a múlté volt. A fiatal emberek már nem is kérdezték meg az öregektől azokat a fogásokat, amelyek előbbre vihették volna szakmai tudásukat.” Az esettel kapcsolatban Whyte megjegyzi, hogy az csak az ipari technológia fejlettségének „kézműves jellegű” szintjén fordulhat elő. Ez áll a tanulmányunkban tárgyalt egyengető-lakatosokra is. Whyte, *Men at Work*. 1963.

A szabályok rugalmasságára a legjobb példát a Czipra-brigád egyik klikk-tagjának az esete adja. Az illetőt a gyáregységvezetés, nem minden hátsó gondolat nélkül, „kiemelte”, anyagi és egyéb előnyökkel halmozta el. Az informális szervezet mégsem vetette ki magából, hanem veszélytelen pozícióba helyezte (eredetileg a hatokat megelőző kollektív vezetés tagja lehetett). Tisztában volt ugyanis azoknak a szakigazgatási és pártszervezeti csatornákból származó információknak az értékével, amelyet az illető szállítani tudott. A gyáregységvezetés egyszerre csak azt vette észre, hogy a munkások jobban tudnak „játszani” az emberével, mint saját maga.<sup>11</sup>

Az elmondottakat összegezve tehát a gazdasági szervezeten belül a szilárd struktúrával rendelkező formális szervezetek mellett létezett egy ugyancsak szilárd belső struktúrával rendelkező informális szervezet. A munkások jelentős része cselekvésében nem a formális szervezetek által előírt szabályokhoz, hanem — a formális szervezetek által teremtett kereteken belül — elsődlegesen az informális szervezet szabályaihoz igazodott. Szervezeti szempontból megfogalmazva ez volt az a jelenség, amikor a munkások „negatív” magatartást tanúsítottak, azaz tevékenységük eltért a gazdasági szervezet által kitűzött céloktól. Mégpedig ez az eltérés, mint az informális szervezet léte mutatja, nem véletlenszerű és egyedi, hanem törvényszerű és általános folyamat volt. (Ami egyúttal, mint mondtuk, azt is bizonyítja, hogy a formális szervezetek uniformizált ember- és kollektíva szemlélete alapvetően elhibázott.)

<sup>11</sup> Az illető munkást brigádvezetővé is kinevezték. A posztról a brigád 1971 tavaszán leváltotta.



A továbbiakban a feladatunk azoknak a társadalmi és gazdasági tényezőknek az elemzése, amelyek a formális szervezeten belül kitermelték az informális szervezetet, mozgatóerővel töltötték meg mindkettőt, mégpedig oly módon, hogy az informális struktúra mozgása, legalábbis részben, szembekeült a formális struktúrával. Ebbe a kérdéscsoportba tartozik annak a nagy horderejű problémának a megvitatása is, hogy a formális szervezet kontroll mechanizmusa (mint a gazdasági környezet egyik igen fontos faktora) és az abban tapasztalt, tanulmányunk II. részében leírt torzulások hogyan járultak hozzá a formális és informális kettősség, szembenállás, illetve a munkásmagatartások különböző típusainak kialakulásához.

A formális szervezetben dolgozó, az informális szervezet megalkotásában tevékenyen részt vett, illetve abból kimaradt emberek cselekvésének mozgatórugóit három átfogó kategória: az érdek, a hatalom, a tranzakció elemzésén keresztül közelítjük meg. Feltételezésünk szerint ugyanis a társadalmi és gazdasági környezet hatásai végső soron ezekben a kategóriákban összpontosulnak. A leírt munkásmagatartások, úgy véljük, az eltérő és szemben álló érdekek és a mögöttük meghúzódó hatalmi pólusok dinamikus mozgásának, az érdekek átmeneti összeütközéseinek és kompromisszumainak vagy tartós konfliktusainak, a hatalmi pólusok közötti egyensúly átmeneti felbillenéseinek és helyreállításainak vagy tartós felborulásának, illetve az eredményként létrejött tranzakcióknak együttes termékei, felszíni tünetei.

## V. ÉRDEKVISZONYOK A GAZDASÁGI SZERVEZETBEN ÉS A KÖRNYEZET

### AZ ÉRDEKEKRŐL ÁLTALÁBAN

Az érdekviszonyok szemléletében hazánkban sokáig abból a feltételezésből indultak ki, hogy az emberek érdekei — szocialista viszonyok között — automatikusan egybeesnek a társadalmi-gazdasági fejlődés általános érdekeivel. E feltételezés két másikat is szült: egyrészt, hogy a gazdasági szervezetek érdekei egymással és a népgazdaság érdekeivel automatikusan megegyezők, másrészt, hogy a gazdasági szervezeten belül az egyes rétegek érdekei ugyancsak automatikusan összhangban vannak egymással. Azaz, ami az egyik vállalatnak jó, az jó a másinak is, ami a vezetőknek jó, az jó a munkásoknak is. Időközben bebizonyosodott, hogy ez nem egészen így van: az emberek, akár vállalatvezetők, akár munkások, mindennapos tevékenységükben nem valamiféle általános érdekhez igazodnak, hanem magatartásuk a közvetlen társadalmi-gazdasági környezetük által meghatározott partikuláris érdekeiket követi. Mivel pedig hazánk társadalmi-gazdasági fejlettségének szintjén a társadalmi-gazdasági környezet rendkívül összetett, differenciált, a partikuláris érdekek eltérőek, szembenállóak.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A polgári szociológiában az érdek mint a társadalmi-gazdasági struktúra hatásait összpontosító, az emberi beállítottságokat, magatartásokat meghatározó egyik absztrakt kategória többnyire nem használatos. (Szemben a hatalom hasonló absztrakt kategóriájával, amely az utóbbi időben kezdett teret hódítani, illetve a tranzakcióval, amely a kettő szintézise.) Következésképpen, mint erre tanul-



Az 1968-ban bevezetett gazdasági reform, szociológiai szempontból nézve, lényegében az érdekviszonyokkal kapcsolatos korábbi helytelen feltételezések revízióján alapul. Az új gazdasági irányítási rendszer által beindított intézkedés-sorozat arra irányul, hogy a népgazdasági szinten, illetve a gazdasági szervezetek szintjén olyan feltételeket hozzanak létre, amelyek között a társadalmi-gazdasági környezet számtalan faktora által meghatározott partikuláris érdekek a társadalmi-gazdasági fejlődés követelményeinek megfelelő irányba hatnak. A gazdasági reform mintegy „legalizálta” az emberek igen erős gazdasági érdekeit: a gazdasági szervezetek által élvezett anyagi előnyöket a vállalati gazdálkodás hatékonyságától, sikerességétől, a termelt nyereség mennyiségétől tette függővé. Az ezzel kapcsolatos érdekeket a központi szervek az ár, az adó, hitel, a jövedelem, a beruházási, a szociális politika eszközeivel, tehát közvetett szabályozással tereli a magasabb rendű célok felé. Ez a rendszer természetszerűleg nem zárja ki sem a gazdasági szervezetek egymás közötti, sem a vállalatokon belüli érdekkonfliktusok létét. Így például a gazdasági szervezeten belül magától értetődőek bizonyos konfliktusok, hiszen a vezetőknek elsődlegesen a nyereséghez, a munkásoknak pedig a bér növeléséhez fűződik érdekük, márpedig a két kategória természeténél fogva ellentétes. Ugyanakkor azonban egymást kiegészítő is, hiszen mind a nyereség, mind a bér növekedése a sikeres gazdálkodás függvénye, ami viszont aligha képzelhető el a vezetők és a munkások érdekeinek kompromisszuma azaz együttműködésük nélkül. Mindez a gyakorlatban persze sokkal bonyolultabb.

mányunk jelen részének lábjegyzeteiben még visszatérünk, a polgári szociológusok a munkásoknak az ösztönzőkre való reakció típusait, ezzel összefüggésben az informális szervezet létrejöttét is közvetlenül bizonyos társadalmi-gazdasági, strukturális faktorok alakulásából vezették le. (Például Seashore, Whyte, Dalton, Collins stb.)

A kérdés az, hogy a tárgyalat vállalatnál mi váltotta ki a munkások és a vezetés, valamint az egyes munkásrétegek közötti sorozatos érdekkonfliktusokat? Ezek a társadalmi-gazdasági környezet milyen tényezőivel, milyen üzeneten belül és kívül ható faktorok működésével függtek össze?

A gazdasági szervezet érdekviszonyainak teljes elemzése erőnket messze meghaladó feladat lenne. Ezért figyelmünket a munkásteljesítmények és bérek kritikus kérdésére összpontosítjuk, és ebből a szemszögből vizsgáljuk a vállalaton belüli érdekeket. Ez egyértelmű azzal, hogy az érdekek ábrázolása, a felsőbb vezetéstől a legközvetlenebbül érdekeltéig, a munkásokig haladva egyre differenciáltabb és árnyaltabb lesz.

A tárgyalat vállalat — mint utaltunk rá — az utóbbi évek egyik legdinamikusabban fejlődő magyar üze me. A nagy erejű Diesel-motorok gyártásának fejlesztésével a magyar gépipar talán legmodernebb technológiáját vezette be, a legnagyobb és legnagyobb vonalúbb lépést tette az egyre hatékonyabb gazdálkodás felé. A vállalat szervezettsége igen magas szintű, a vezetés számos formában és módon igyekszik kihasználatlan tartalékok hasznosítására. Ilyen körülmények között sokan úgy gondolják, hogy a technológiai fejlesztés, a munka szervezettségének javítása mellett a munkaerő szerepe a hatékonyság szempontjából eltörpülhet. Arra hivatkoznak, hogy a termékek önköltségében a bérhányad minimális. Ez a vállalat modern üzemrészeire igaz is. Csakhogy a munkaerő szerepét mégsem szabad a technológiával szemben lebecsülni, egyszerűen azért, mert a kettő elválaszthatatlanul összeforrott. Negatív példával illusztráljuk állításunkat: Egyik vállalatunk vásárolt egy nagy teljesítményű présgépet: a gépre a gyártó cég 6 másodperc normaidőt írt elő darabonként. A vállalat, a munkások nyomására, kénytelen volt 20 másodperces normaidőt megállapítani. A különbség nyilvánvalóan nem csupán



a bérköltségben jelentkezik. A munkások mennyiségi (és minőségi) teljesítménye tehát elsőrendű szempont.

#### A VÁLLALATI VEZETÉS ÉRDEKEIRŐL<sup>2</sup>

A munkateljesítménnyel és a bérszínvonallal kapcsolatos kérdésekben a felsőbb vezetés mindkét fő érdekeltjének, a termelési vonalnak (a termelési osztály, a gyáregységvezető) és a munkaügyi vonalnak (a munkaügyi osztály intézte az összes létszám, bér- és normakérdéseket) határozott álláspontja, érdeke volt. Az itt működő embereknek ugyanis nemcsak viszonylag nagyarányú nyereségrészesedése, prémiumai, presztízse függött ezektől a kérdésektől, hanem — a vállalat szigorúan kézbe tartott irányítása folytán — a pozíciója is. Ugyanakkor ezek az érdekek korántsem voltak megegyezők, homogének.

A termelési vonal a folyamatos, zökkenőmentes termelést szorgalmazta, hogy a vállalat teljesíteni tudja éves tervét: idejében, megfelelő mennyiségben és minőségben szállítasson. A termelési osztály felügyelt az egyes gyáregységek termelési mutatóinak alakulására, és szoros kapcsolatban állt

<sup>2</sup> Szeretnénk megjegyezni, hogy a vállalatvezetés érdeke és céljai még a tárgyalt igen dinamikus vállalat esetében sem estek és eshetek teljes mértékben egybe a gazdasági szervezet által deklarált érdekekkel és célokkal. Helytelen az a feltételezés, hogy a szervezetek, illetve vezetéseik, még ha ebben az irányban megfelelő érdekeltségük biztosítva van is, szüntelenül és vég nélkül arra törekednének, hogy saját működésükben maximális racionalitást és hatékonyságot érjenek el. Ehelyett inkább mindig „kielégítő állapotot”, „meglehetősen jó”, „elfogadható” helyzetet próbálnak teremteni. Még akkor is így van ez, ha egyes vezetők ambíciói, ideológiái látszólag maximum standardokat állítanak fel. J. G. March — H. A. Simon, *Organizations*. Wiley, New York 1958.

valamennyi műszaki jellegű funkcionális osztállyal, amelynek tevékenységétől az eredmények függtek. (Így a technológiai, műszaki-fejlesztési, szerkesztési, anyagbeszerzési, programozási, munka- és bérügyekkel foglalkozó stb. osztályokkal.) Mivel a vagongyártásban a technológia tradicionális volt, s ennek fejlesztése a vállalatnak sem szándékában, sem módjában nem állt, a szervezési vonatkozásban (anyagellátás stb.) igen ritkán mutatkoztak problémák, a termelési mutatók vonatkozásában a termelési osztálynak, illetve a gyáregységvezetőknek elsődlegesen a munkaügyi osztállyal voltak állandó nézeteltérései és nehézségei. Érintették a munkaügyi osztályt ugyanakkor az egyéb területek termelési problémái is.

A munkaügyi osztályt persze tulajdonképpen a termelési eredmények csak közvetve befolyásolták: ezért a felelősség a termelési vonalon nyugodott. Nála csapódtak le azonban a termelési vonalról érkező állandó panaszok, hogy nincs elég ember és aki van, azt sem tudják a gyáregységek megfizetni; valamint a követelések: ide ilyen szakmából ennyi ember vagy oda annyi béremelés, túlóra vagy céljutalom lenne szükséges. Ugyancsak a munkaügyhöz érkeztek be a panaszok az időbéres gyáregységektől, hogy a darabbéres területek elvitték bérfejlesztési alapjukat (1968-ban például a tárgyalt gyáregység mintegy két forinttal lépte túl a megengedett bérszintet). Ugyancsak a munkaügynél tiltakoztak a darabbéres gyáregységek az ellen, hogy már elért bérszintjüket normaszigorítással vagy más módon lefaragták. De a munkaügy volt a célpontja a műszaki és az adminisztratív alkalmazottak azon panaszainak is, hogy a fizikai állományhoz képest nincsenek megfizetve.

A munkaügyi osztály, a ránehezedő sokoldalú nyomás miatt, igen áldatlan helyzetben volt. Ennek a helyzetnek a hallatlan nehézségét fokozta (illetve előidézte) két makrogazdasági tényező:



1. 1967 óta rendkívüli mértékben megnőtt a munkaerő fluktuáció, amely a vállalat fizikai állományának valamennyi rétegét érintette. A vállalattól a szakmunkások, betanított munkások, segédmunkások — a kilépések megkönnyítése után — tömegesen vándoroltak el a város más gyáraiba, valamint a környék termelőszövetkezeti létesítményeibe. 1968/69-ben a fizikai állomány létszáma abszolút mértékben jelentős csökkenést mutatott, az utánpótlás nem volt biztosítva. (A vállalat hosszú távú fejlesztési koncepciója, az új magas technikai színvonalal dolgozó ágazatok felfejlesztésével, lehetővé tette a létszám redukálását, de rövid távon — így 1968/69-ben — a kilépések problémáját ez korántsem oldotta meg. Vitatható a megoldás hosszú távon is, hiszen a fluktuáció a legjobb munkások, a törzsgárda jelentős részét is elvitte.)

2. A vállalat számára az átlagbér-ellenőrzés gazdasági szabályozója szigorúan rögzítette a kifizethető bér egy főre jutó átlagos szintjét. Ez azt jelentette, hogy a vállalat a (sokak véleménye szerint teljesen fiktív) létszámhiányt nem tudta azzal sem pótolni, hogy meglevő embereit jobban megfizeti. (Az egyengető-lakatosok például azt mondták, hogy „mértányos bérért” túlóra nélkül is többet tudnának produkálni, mint az adott helyzetben túlórával.) A munkaügyi osztály egyszerűen nem tudta finanszírozni a darabbéres területek rendszeresen „elfutó” béreit, legfeljebb — az átlagbér miatt — az időbéres területek rovására. (A vállalat szempontjából alig hoztak javulást ebben a kérdésben az átlagbér-ellenőrzés rendszerén 1970-ben és 1971-ben végrehajtott korrekciók.)

Mit tehetett tehát a munkaügyi osztály?

1. Mivel számára a legallergikusabb pont, az átlagbér központi szabályozója miatt, a bérszínvonal volt, erre koncentrált. Elsődlegesen ennek tudható be az, hogy a munkaügy ösztönzéssel kapcsolatos szemléletében a bérarányok nyomultak előtérbe és a teljesítménykövetelmény arányok csak ennek alá-

rendelt, másodlagos szempontként szerepeltek. A munka szerinti elosztással kapcsolatos „torz” szemlélet (a döntési mechanizmusban meglevő hiányosságok mellett) tehát egyéb reális alapokra is támaszkodott. A torzulásokban azonban egyéb okok is közrejátszottak.

2. A munkaügyi osztály az előírt bérszínvonal betartására, illetve a bérarányok fenntartására elsődlegesen a munkanormák szabályozásának eszközét, mint legcélravezetőbb módszert alkalmazta. Emögött több reális megfontolás állt: a) a bérek mindig „darabbéres” vonalon futottak el, ha ezt a munkaügy más eszközökkel igyekszik meggátolni, például teljesítmény-, illetve bérplafon létesítésével, akkor a létszámhiány okozta termelési problémák nem oldódnak meg, sőt a perspektívájukat vesztett munkások talán még nagyobb arányban lépnek ki; b) a munkanormák megszigorítása bizonyos fókig pótolta a létszámhiányt. Hiszen a 20%-os szigorítás durván számítva azonos eredményhez vezetett, mint a 20%-os létszámfejlesztés. Ily módon a normaszigorítás volt a legjobb mód mind a bérszínvonal betartására, mind a helyes bérarányok megőrzésére.

3. A munkaügyi osztály politikájában másodlagos, de fontos eszközként szerepelt a személyi órabérek szabályozása. A személyi órabérek időbéres területen közvetlenül, darabbéres területen egyáltalán nem érintették a bérszintet. Az, hogy a munkaügyi osztály a darabbéres területek személyi órabérei alakulására is gondosan ügyelt, lényegében félrevezető manőver volt az időbéres területek számára. Az ottani munkások ugyanis személyi órábérben gondolkodtak, nehezen tekintették át a darabbéres területek hallatlanul bonyolult ösztönzési konstrukcióját, és így a darabbéres területek viszonylag alacsony személyi órabérei azt a látszatot kelthették számukra, mintha a bérarányok helyesek lennének. Ennek persze bizonyos érdemi vonatkozása is volt: amennyiben a munkások más



vállalatokhoz személyi órabérüket vitték tovább. A darabbéres területek viszonylag alacsony személyi órabérei, amelyek egyébként gyakorlatilag teljesen függetlenek voltak az órákereset szintjétől, nem ösztönözték a munkást kilépésre.

4. Abból adódóan, hogy a munkaügyi osztály ösztönzési politikájában a létszámnövekedéseknek és az átlagbér betartásának együttes nyomása alatt cselekedett, szükségszerűen következett a szakmák, a brigádok és a munkások kereseti differenciáltságának kényszerű beszűkítése. Ha ugyanis a munkaerőpiacon kialakult minimum keresetek (1969-ben 7—7,50 forintos órabér) messze meghaladták az elméletileg előírt minimumot (4 forint), és a keresetek átlagos szintje az elméleti skálának megfelelő átlagos szinten volt rögzítve (kb. 10 forint), akkor ez a magas keresetek kényszerű „letörését” hozta magával. Ez minden ösztönzési tényezőben jelentkezett. 1964-ben a vállalat még nyilvántartott I-es munkakategóriát. 1969-ben az I-es kategória már be sem került a kollektív szerződésbe, és megfogyatkozott a II-es, de a legmagasabb VII-es kategóriák száma is. (Korábban VIII-as is volt!) Ugyanígy a gyáregység segédmunkásainak a vállalat elvileg 4 forintos személyi órabért is megállapíthatott, de 6—7 forint alatt alig volt. A legjobb szakmunkásoké viszont elméletileg elérhette volna a 11,50 forintot, de 10 forintig sem emelkedett. A differenciálási skála ilyen összeszűkülése kihatott a normakarbantartások gyakorlatára is, hiszen — mint mondtuk — ezek éppen a legigyekezőbb kollektívák teljesítményeit törték le, s a gyengébbeket (vagy a taktikázókat) megkímélték.

5. Mivel a munkaügyi osztály a bérszintet görcsösen tartani volt kénytelen, szemben a gyáregység, a termelési osztály, sőt a munkások direkt nyomásával, természetes jelenség volt, hogy az ezzel kapcsolatos döntési jogokat (a munkanormák megállapítása, a személyi órabérek változtatása stb.) egyre inkább a saját hatáskörébe vonta, centralizálta, még akkor is,

ha az ilyen döntések hozatalához kellő informáltsággal nem rendelkezett. (VIII. rész)

A vállalat politikája a teljesítménnyel és a bérszínvonallal kapcsolatban annak a sajátos egyensúlyjátéknak volt a terméke, amely a vállalat működési körülményeinek nyomása alatt évről évre megismétlődött a munkaügyi és a termelési vonal között. A munkaügy minden év végén konstataulta, hogy a bérek egyes területeken elfutottak, a bérarányok felborultak. Ezért a következő év elején a kritikus területeken bérmegszigorító intézkedésekhez folyamodott (például 1968 elején a gyáregységben csökkentette a túlórákat, nem írt ki céljutalmat, 1969 elején normamegyszorításokat rendelt el, és csökkentette az egyengetők bérezésében a progresszivitás mértékét stb.). A termelési vonal ekkor passzív volt, mert — lévén az első negyedévről szó — a terv teljesítése nem okozott még számára gondot. A bérmegszigorítások hatására a termelésben a problémák a második negyedévben jelentkeztek (teljesítménycsökkentés egyes helyeken, fluktuáció stb.). Ekkor már a gyáregységvezetés, illetve a termelési osztály kezdett aggódni, és nyomást gyakorolt a munkaügyre, hogy adjon pénzt vagy létszámot.<sup>3</sup> A munkaügy előbb vagy utóbb kénytelen volt a bérmegszorításon engedni: megindultak a túlórák, a céljutalmak, a termelési eredmények javultak. Év végére a termelési vonalon megnyugodtak a kedélyek: a terv teljesült, de a béralfutások és aránytalanságok miatt előlről kezdődtek a munkaügy gondjai.

<sup>3</sup> Mindebben s az érdekek által csupán közvetett módon érintve szerepet játszott az a vállalati termelési stratégia is, hogy az éves tervben szereplő munkák zömét az üzemek novemberig elvégezzék, és a hátralevő időszakban már csak bizonyos elmaradt munkák pótlására, illetve a beütemezett mennyiséghez képest plusztermelésre kerüljön sor.



A vagongyártás s ezen belül a tárgyalt gyáregység irányába gyakorolt nyomásnak ugyanakkor bizonyos összvállalati indítékai is voltak, amelyek mind a termelési, mind a munkai vonal lokális érdekei fölött álltak. A vagongyártást, mint mondtuk, „halálra ítélték”. A piaci perspektívák kedvezőtlenek voltak, a gyártás gazdaságtalan volt: a gazdasági reform rendelkezései értelmében az állami dotációkat fokozatosan megvonták. Az ágazatot azonban, legalábbis a Diesel-motorok gyártásának teljes felfutásáig, „becsukni” nem lehetett. Mármost a vállalatnak érdekében állt, hogy az önköltséget ebben a több éves átmeneti időszakban is csökkentse. Ennek pedig az adott körülmények között a legkézenfekvőbb útja a termelékenységre eső bérköltség redukálása volt. (A bérhányad primitív technológia mellett viszonylag magas.) Hogy ez a vállalati szándék mennyire létezett, bizonyítja például az a tény, hogy a vállalat a korábban legtöbb állami dotációt élvezett (legráfi-zetésebb) kocsi típus munkanormáit szorította meg leginkább. Ezáltal vált ez a típus „rosszul fizetővé” a munkások számára. A vállalat tehát a gazdaságosság terheit szinte közvetlenül áthárította a munkásokra.

#### AZ ALSÓ SZINTŰ VEZETÉS ÉRDEKEIRŐL

A teljesítmény és a bérszínvonal kérdésében nemcsak a felsőbb vezetésen belül (ide értjük a funkcionális osztályokat és a gyáregységvezetőket), hanem a felsőbb és az alsó szintű vezetés érdekei között is különbségek voltak.

Az alsó szintű vezetők (az egyszerűség kedvéért a továbbiakban csak művezetőkről beszélünk, de ebbe a kategóriába tartoznak az üzemvezetők és a főművezetők is) alapvetően közömbösek voltak munkásaik teljesítmény- és bérszínvonalát illetően. Ez elsősorban anyagi ösztönzésük elhanyagoltságá-

#### 17. TÁBLÁZAT

##### A művezetők gazdasági ösztönzésének helyzete

A művezetők jövedelmének össze- tevéi	Az össze- tevék átlagos súlya a művezetők jövedelmé- ben	Az egyes összetevők- ből származó átlagos összeg	Szórás	Relatív szórás	Maximum és minimum értékek különbsége
	%	Ft		%	Ft
Havi fix kereset	83,1	2740	77	3,0	300
Negyedéves prémium	4,4	145	19	8,0	66
Céljutalom	2,4	82	93	114,0	283
Jutalom az ig. alaphól	1,1	38	37	98,0	96
Nyereség- részesezés	9,0	298	14	5,0	42
Összes jövedelem	100,0	3303	197	6,0	690

Megjegyzés: A gyáregység kilenc művezetőjére vonatkozik. 1968-as adatokból számítva.

nak volt betudható. A művezetők jövedelme szinte teljesen független volt beosztottaik termelési eredményétől, és semmiféle anyagi perspektívát nem adott. Jövedelmük 96,5%-át gyakorlatilag fix részek tették ki (a havi „fix” kereset és a nyereségrészesezés aránya együttesen 92,1% volt). Ugyanakkor a rögzített kereset sem volt eléggé differenciált: relatív szórása mindössze 4%-os volt. (Szemben egyes munkásbrigádokkal, ahol 10–20%-ot is elért.) Két — bonyolult vezetői feladatok ellátására hivatott — művezető munkájának akülönbségét tehát a vállalat lényegesen kisebbre értékelte anyagiakban, mint két egyszerű fizikai munkát végző dolgozót.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Héthy L.—Makó Cs., *A művezetők anyagi érdekeltiségének problémái*. Ipargazdaság 1969. november.



A teljesítményszínvonal növeléséhez való hozzájárulás azonban nemcsak közömbös, hanem bizonyos fokig és bizonyos esetekben ellenszenves feladat is volt a művezető számára. A munkások teljesítmény-maximalizálása, az azt követő normamegszorítások által okozott veszteségek mindig súlyos feszültséget eredményeztek a munkások körében, s az elégedetlenség közvetlen célpontja a művezető volt. Olyan helyzet alakulhatott ki, amelyben a rutinjellegű feladatok (a munka átlagos szintű megszervezése, a műhely rendjének elfogadható mértékű biztosítása, a munkafegyelem nagyjából kielégítő szintjének fenntartása, a munkabiztonsági szabályok betartása) is nehézzé váltak. Hasonló helyzetet teremtett a bérmegszorítások után bekövetkező teljesítménycsökkenés is. Ilyenkor, bár a helyzet kialakulásához vajmi kevés köze volt, őt „rendelték be az irodába”, neki kellett „tartania a hátát”, neki kellett „munkásaival veszekednie”. S a helyzeten sem tudott segíteni, mert minden azon múlt, hogy a gyáregység-vezető és a termelési osztály tud-e pénzt szerezni vagy sem. S ráadásul az egészből semmi haszna sem volt. Sőt mi több: a teljesítményszínvonal emelkedésével járó bérszínvonal-emelkedés presztízs-érzését sértette. A művezetők kereseti szintje ugyanis a munkásokéhoz képest igen nyomott volt. 1968-ban fix keresetük átlagos szintje csupán 20%-kal haladta meg beosztottaikét. (A főművezetők hasonló mutatója 35%, az üzemvezetőké 48% volt.) Csúcsidőszakban, tehát a teljesítmények felfutásakor ez a különbség még csökkent. A keresetek ilyen színvonalának alakulása mellett a legjobb szakmunkások pénze rendszeresen meghaladta a művezetőkét, sőt csúcsidőszakban a főművezetőkét és az üzemvezetőkét is. A művezetők jogosan saját munkájuk „értékének” lebecsülését látták anyagi helyzetükben, és ez kihatott cselekvésükre is.

A helyzetet jól illusztrálják az 1968. szeptemberi csúcsidőszakra vonatkozó adatok. (Lásd 18. táblázat.)

18. TÁBLÁZAT

A munkás- és művezetői keresetek alakulása  
(1968. szeptemberi csúcsidőszak)

Szakma (brigád)	A legjobban fizetett munkás keresete	A művezető		A főművezető		Az üzemvezető	
		havi fix ker.	különb- ség	havi fix ker.	különb- ség	havi fix ker.	különb- ség
		forint					
<i>Egyengetők</i>							
Czifra	3750	2750	+ 1000	2900	+ 850	3000	+ 750
Ferenczi	3500	2760	+ 740	2900	+ 600	3000	+ 500
Oláh	3050	2750	+ 300	2900	+ 150	3000	+ 50
<i>Szerelők</i>							
Engel	3210	2800	+ 410	2900	+ 310	3000	+ 210
Honner	3540	2800	+ 740	2900	+ 640	3000	+ 540
Lázár	2850	2800	+ 50	2900	— 50	3000	— 150
Jancsek	3090	2600	+ 490	2900	+ 190	3000	+ 90
Neumann	2880	2600	+ 280	2900	— 20	3000	— 120
Péteri	2900	2600	+ 300	2900	0	3000	— 100
Trencsényi	3180	2900	+ 280	2900	+ 280	3000	+ 180
<i>Alkatrész 1.</i>							
Antal	3110	2700	+ 410	2650	+ 460	3150	— 40
Benkő	2630	2700	— 70	2650	— 20	3150	— 520
Rónai	2750	2700	+ 50	2650	+ 100	3150	— 400

Megjegyzés: a táblázatban közölt munkáskeresetek a rendes munkaidőben elért összeget tartalmazzák + a céljutalmat. Nem foglaltatik benne a túlórákból származó összeg.

A művezetők és a munkások közötti bérfeszültséget fokozta a túlórák kérdése. A munkások ugyanis lényegesen több túlmunkát kaptak, mint művezetőik. Míg az egyengető-lakatosokra 1968-ban havonként és fejenként 36,1 túlóra jutott, addig művezetőikre 6,5. A szerelőlakatos munkásoknál ugyanaz a mutató 20,1 volt, a művezetőknél 3,1! Az alkatrész-



lakatosoknál a művezető egyáltalán nem túlórázott (a munkásokra havonta fejkenként 14,2 túlóra jutott). Ami a főművezetőket és az üzemvezetőket illette: a kollektív szerződés értelmében a vállalat nekik nem fizethetett túlórát.

A művezetők érdekei a teljesítmény- és a bérszínvonalal kapcsolatban eltértek a gyáregységvezetőétől, a funkcionális osztályokétól, és ellentmondásos jellegük folytán nem öltöttek formát határozott és egyértelmű cselekvésben. Nagy részük teljesen apatikus volt. Néhányan közülük (a nyugalom fenntartása érdekében) besegítettek munkásaik taktikázásába. Ezek általában a jobban fizetett emberek voltak, akiket kevésbé zavart a munkások magas keresete. Néhányan pedig, presztízs- és egyéb indítékokból, a bérmegegyeztetéseket (normakarbantartások stb.) támogatták.

Az alsó szintű vezetés tehát a felsőbb vezetés és a munkások érdekkonfliktusaiban meglehetősen kiszámíthatatlan viselkedésű ütköző közege volt, amelyik adott esetben erősíthette is, de tompíthatta is az összeütközéseket.

#### A MUNKÁSOK ÉRDEKEIRŐL

A munkások, mint kimutattuk, rendkívül nagy jelentőséget tulajdonítottak a pénznek, vállalati tevékenységük szinte kizárólagos értelmét annak megszerzésében és növelésében látták. Szorgalmas, többségükben igen keményen és jól dolgozó emberek voltak, akik nem vonakodtak attól, hogy ennek érdekében megfogják a munka végét. Mindez nem mond ellent annak, hogy a gyáregység dolgozói még alapos agitáció nyomán sem fogadták el tartósan és zökkenőmentesen a vállalatvezetés által meghirdetett olyan célokat, mint a gazdálkodás hatékonyságának javítása, s ennek megfelelően a teljesítmények fokozása. Magatartásukat elsődlegesen nem a vállalati felsőbb vezetés törekvéseihez és ideológiájához, hanem azok-

hoz a konkrét társadalmi-gazdasági körülményekhez igazították, amelyek között napról napra éltek és dolgoztak a gyár falain belül és azon kívül. Mivel pedig ez a társadalmi-gazdasági környezet igen differenciált volt, az egyes munkásoknak és rétegeknek az érdekei (ezeket az embereket a munkaszervezet sokszor egyazon egységbe, brigádba zárta) eltértek, sőt sokszor szemben álltak egymással. Nem azonos álláspontot foglaltak el a teljesítményszínvonalal és a bérszínvonalal kapcsolatban: cselekvésük sokszor a munkacsoporton belül is keresztezte egymást, a brigádok cselekvése pedig a vállalat céljait.

Üzemszociológiai vizsgálatunk során megkíséreltük feltárni azokat a társadalmi-gazdasági körülményeket, amelyek a munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos érdekeinek tartalmát, beállítottságukat meghatározzák.

Úgy tapasztaltuk, hogy az egyes munkások érdekeit, azaz a brigád érdekviszonyait — a környezet erős összetettsége, differenciáltsága miatt — „születésük pillanatától” eleve heterogenitás jellemzi. Ebben igen nagy szerepe van az egyének üzemén kívüli anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi környezetének. (Ez az egyik fontos pont, amit a szervezetek emberismeretükben teljesen figyelmen kívül hagynak.)

Azáltal, hogy hazánkban a jövedelmek átlagos szintje meghaladta a létminimumot, és a gazdaság eljutott a mindennapos fogyasztási cikkek nagy választékban történő előállításának, valamint a tartós fogyasztási cikkek tömegtermelésének periódusába, nemcsak a munkások anyagi igényei váltak erősebbé, hanem szükségleteik és fogyasztásuk is differenciáltabb lett.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> „Alapfogyasztáson olyan, a társadalom gazdasági és kulturális szintjétől függően változó fogyasztási minimumot értünk, amelyet a szocialista társadalom minden tagja számára biztosítani kell.” „Differenciált fogyasztásról ott beszélhetünk, ahol a termelés szintje, illetve a fogyasztás formája — legalábbis egyes osztályok és rétegek



Voltak, akiket még teljesen lekötött a mindennapos fogyasztási cikkek megszerzésének gondja, függetlenül attól, hogy hány embert kellett eltartaniuk, etetniük, ruházniuk, iskolába járattaniuk stb. Mások, most hajtották végre a családalapítással járó, igen nagy megterhelést jelentő beruházásaikat, viselték a lakásépítéssel, illetve lakásszerzéssel járó hatalmas kiadásokat. Ők tartós fogyasztási cikkek vásárlására gondolni alig tudtak. Voltak ugyanakkor olyan munkások is, akiket már nagyrészt a tartós fogyasztási cikkek irányuló igényeik kötöttek le: többnyire megszerezték a televíziót, a mosógépet, a motorkerékpárt, s most meglevő lakásuk további csinosítására, berendezésére, kényelmesebbé tételére, hűtőszekrény, sőt gépkocsi vásárlására fordították erejüket. Egyesek „létükért” mások „legfeljebb” életműjük emeléséért dolgoztak.

A munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos magatartására az üzem kívüli anyagi-gazdasági körülményeken túl a tudati-társadalmi környezet is hat. Az üzem munkásságának több mint négyötöde faluról bejáró, paraszti sorból kikerült dolgozó. A falu társadalmához és ennek sajátos értékrendjéhez való kötődés bennük sokszor igen erős volt: a pénznek mint presztízs-szimbólumnak, szinte mítosza volt náluk. „Megveri őket az asszony, ha kevesebbet visznek haza a hónap végén, mint a szomszéd” — mondták az egyik sajátosan zárt faluközösséghez tartozó munkásról. A faluközösséghez tartozó egyik munkással, Honner brigádvezetővel történt a következő eset: 1967-ben még szokásos volt az, hogy a brigádok „százalékot vittek át” egyik hónapról a másikra,

számára — lehetővé teszik az említett minimumot meghaladó fogyasztást, vagy az alapszükségleteknek az átlagostól, a standardtól eltérő módon való kielégítését.” Hegedüs A. — Márkus M., *Alternatíva és értékváltozás az elosztás és a fogyasztás tervezésében*. Közgazdasági Szemle 1969. 9. sz. 1055.

azaz — a művezető közreműködésével — nem számolták el és vették fel valamennyi bedolgozott normaórájukért a pénzt, hanem tartalékolták. 1967 novemberében Honnernek, aki kapkodó ember volt, elvitte az újját a köszörű és hazament táppénzbe. Időközben azonban a gyáregységvezetés közölte, hogy most valamennyi felgyűlt százalékot el kell számolni, mert nem lehet átvinni az „új mechanizmusba”. A brigád el is számolta a pénzt. Amikor ezt Honner meghallotta, elment otthon a kocsnába, leitta magát és üvöltött: gazemberek, zsiványok, kiraboltak! Csak akkor nyugodott meg, amikor a többiekől megkapta a részét. De — ha nem is olyan mértékben, mint a falusiak — a városi eredetű, városban lakó munkások szintén elég nagy presztízs-tulajdonítanak a pénznek.

Az egyéni érdekeket magukban foglaló csoportérdekvizonyokat — a társadalom erős strukturáltsága miatt — tehát „születésük pillanatától”, a munkásoknak az üzembe való belépésétől kezdve heterogenitás jellemezte. A dolgozók eleve eltérő egyéni érdekei az üzem belső környezetében, a munkásvezetés és munkás-munkás érdekkonfliktusok tüzeiben módosultak, átalakult egymáshoz való viszonyuk is.

A gyár falain belüli anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi körülmények igen fontos szerepet töltenek be a munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos magatartásának alakulásában. (Ez azonban, mint a szervezetek szemléletével szemben ismételt hangsúlyozni szeretnénk, nem kizárólagos!) Az anyagi-gazdasági tényezők közül a legfontosabb a munkás keresetének viszonylagos magassága és emelkedési perspektívája. Az egyén keresete, az adott csoportos darabbérezési konstrukcióban, két dologtól függött. Egyrészt a brigád közösen megtermelt beralapjának (teljesítményszázalékának) a nagyságától, másrészt az egyén személyi órabérének (tehát a beralapból való részesedési arányának) magasságától. A mun-



kás keresetének emelkedési perspektíváját ugyanennek a két tényezőnek az emelkedési perspektívája határozta meg.

1. A személyi órabéreket, mint kimutattuk, a vállalat nagyrészt a tényleges egyéni teljesítménytől független szempontok (a szakképzettség, a gyakorlati idő) alapján állapította meg. Ez azt jelentette, hogy a szakmunkások minden körülmények között többet kerestek, mint a betanított munkások, az idősebb, hosszú gyakorlati idővel rendelkező dolgozók többet, mint a rövidebb ideje dolgozó fiatalok, függetlenül attól, hogy mit produkáltak. Ugyanennek a jelenségnek a másik oldala viszont az volt, hogy a személyi órabérek emelkedése az előbbiek számára önmagában semmiféle perspektívát nem nyújtott, míg az utóbbiak számára anyagi helyzetük gyors javulásával kecsgettetett. A személyi órabérekkel végzett számításaink ugyanis azt mutatták, hogy a szakképzettség azonos szintjén levő dolgozók 12–14 év gyakorlati idő alatt (tehát 30 éves korukig) „felélik jövőjüket”, megkapják a várható órabér-emelkedésük 97,4%-át, azaz elérik a maximumot. (Tanulmányunk II. része.)

A szakmunkások és a betanított munkások, de főleg az „öregek” (30 éven felül) és a fiatalok között komoly konfliktusforrás volt, hogy az előbbiek — sokszor tényleges munka nélkül — sokat kerestek, az utóbbiak keveset. Fokozta a potenciális konfliktus valószínűségét ugyanakkor, hogy az idősebbeknek a személyi órabérek emelkedése már nem adott perspektívát, míg a fiataloknak igen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> A személyi órabérek ilyen állapota, amely — mint kifejtettük az átlagbér-ellenőrzés makrogazdasági szabályozójának a hatását hordta magán, és ezáltal nem volt elszigetelt jelenség, különösen időbéres területeken vezetett rendkívül negatív eredményekhez. Időbéres területen ugyanis az anyagi perspektívát az üzemen belül szinte kizárólag a személyi órabér emelkedése jelentette. Így a teljesítményvisszatartás legegyszerűbb formája az volt (szemben a tárgyalt gyár-

2. Az idősebb munkások anyagi perspektívát, a fiatal munkások pedig fokozott anyagi perspektívát nyerhettek a csoport teljesítményszintjének, beralapjának, illetve egy főre jutó kereseti szintjének emelésével. Csakhogy az egy főre jutó bérszintet a vállalat (elsődlegesen az átlagbér-ellenőrzés korláta miatt!) rögzíteni igyekezett, s azt szerette volna elérni (egyéb-ként sikertelenül), hogy hosszú távon csak a megadott szűk határok között, igen lassan növekedjék.

Ha az „öregek” és a fiatal munkások egyöntetűen szorgalmazták is a teljesítményszint emelését, ellentétek korántsem szűntek meg, sőt fokozódtak. Egyrészt a beralap növekedése mellett — személyi órabéreit tekintve változatlan összetételű csoportot feltételezve — az eleve magasabb személyi órabérű „öregek” pénze gyorsabban emelkedett, mint a fiataloké, és köztük a szakadék nőtt. A fiatalok panaszkodtak, hogy az „öregek elviszik a pénzüket és nem dolgoznak érte”. Másrészt a teljesítmény emelése a normakarbantartás veszélyével járt. A teljesítménykövetelmény megszorítása az „öregeket” sokkal érzékenyebben érintette, mint a fiatalokat. A fiatalokat ugyanis, legalábbis hosszú távon, „kárpótolta” ezért személyi órabérük emelkedése, míg az „öregeket” nem. Az előbbiek, következőképpen sokkal kevésbé kerültek szembe a normakarbantartások miatt a vállalattal, mint az utóbbiak.

egységben jelentkező bonyolult teljesítménytaktikával), hogy a személyi órabérük maximumát elért időbéres dolgozók csak egy általuk „igazságosnak” tartott, szigorúan körülhatárolt munkamenyiség elvégzésére mutatkoztak hajlandónak. Ez az álláspontjuk, mint egy nyugat-magyarországi szerszámgépgyárban történt, igen komoly feszültségeket okozott a fiatal munkások vonatkozásában, akik — a még várható órabéremelés reményében — kénytelenek voltak az idősebbekre jutó feladatok jelentős részét is elvégezni. Az átlagbérszint rögzítésének természetes reakciója a „plafont elért” munkások részéről a teljesítményszínvonal rögzítése.



A munkások cselekvésére kétségtelenül hatással voltak az üzemi tudati-társadalmi körülmények is. A vállalati szaki-gazgatás nemcsak ösztönzési intézkedéseivel, hanem a munkások presztízs-igényére apelláló irányítási módszereivel (például a munkásoknak bizonyos bérezési döntésekbe való bevonásával, amiről később lesz szó), valamint a meghirdetett céljai érdekében kifejtett agitációjával, ideológiájával is befolyásolhatta a dolgozó magatartását. Ilyen szerepet játszott a szakszervezet és a pártszervezet. Rendkívül erőteljes hatást gyakorolt ugyanakkor a munkásokra az informális szervezet is mint társadalmi tényező, amelyet a munkások és a vállalat, valamint a munkások egymás közötti teljesítmény- és bérkonfliktusai hívtak életre.

A munkások társadalmi-gazdasági körülményeinek differenciáltsága vezetett a munkásság eltérő, olykor szemben álló érdekű rétegekre való tagozódásához.

A munkásokat az informális szervezet vonatkozásában elfoglalt pozíciók alapján az egyengető- és szerelőlakatos szakmákban négy rétegbe soroltuk. Ezek a következők voltak:

1. az irányadó réteg — a klikkek —, amely a teljesítménnyel és bérszínvonallal kapcsolatos taktikázás irányítója, szervezője volt;

2. az irányadó réteghez „kapcsolódók” (nem klikk-tagok), akik a klikkek taktikázását támogatták;

3. a „periféria”, amely kívül állt az informális struktúrán, és „semleges” álláspontot foglalt el a taktikázás ügyében;

4. az „ellenzék”, amely önálló, illetve a klikkekkel szemben álló informális alakzatokat hozott létre, és nem értett egyet az irányadó réteg magatartásával. (Visszaautalunk tanulmányunk IV. részére.)

Az informális pozíciók alapján különválasztott rétegek érdekeinek és érdekviszonyainak a felderítéséhez megvizsgáltuk a hozzájuk tartozó személyek társadalmi-gazdasági hátte-

rét. Úgy tapasztaltuk — összhangban összes egyéb tapasztalatainkkal —, hogy elkülönülésük elsődlegesen gazdasági okokra vezethető vissza. Az emberek (társadalmi-) gazdasági helyzetének megfelelő, megbízható beméréséhez hat főbb mutatót használtunk: az életkort, a személyi órabért, a szakképzettséget, a gyakorlati időt, a családi állapotot és a lakáshelyzetet. A mutatókat az előzőekben leírt általános összefüggések alapján választottuk ki, és ugyanezek szerint az összefüggések szerint jelöltük meg az egyes indexeknél a kritikus pontokat. Így például az életkornál a 30 évet, ami — kutatási eredményeink szerint — a személyi órabér emelkedésének lezárulását, a legmagasabb üzemi kereseti kategóriába kerülést, a munkáscsalád anyagi helyzetének stabilizálódását, a lakásprobléma megoldását stb. jelentette. A hat főbb mutató mellett más indexeket is alkalmaztunk (fogyasztási struktúra stb.).

Az egyengető- és a szerelőlakatos szakmában az általunk megkülönböztetett négy réteg társadalmi-gazdasági háttérének főbb indexei a 19. táblázat szerint alakultak.

19. TÁBLÁZAT

A társadalmi-gazdasági háttér főbb indexei az egyengető- és szerelőlakatos szakmában

Réteg	Lét- szám	30 év feletti élet- korú	Szemé- lyi óra- bér átlag	Szak- mun- kás	10 év feletti gyak. idővel rendel- kezik	Családi állapot nős	Saját lakással rendel- kezik
		%	Ft	százalék			
Irányadók	45	86,6	9,10	93,3	71,1	95,5	91,1
Kapcsolódók	16	56,3	8,37	87,5	31,2	56,3	62,5
Periféria	41	31,7	7,65	65,5	24,4	48,8	41,4
Ellenzék	39	20,5	7,86	86,5	10,3	48,7	15,4



Az irányadó réteg (a brigádok uralkodó klikkjei) gazdasági háttérét tekintve a gyáregység munkásságának leghomogénabb, leghatározottabban és legpontosabban körülírható rétege.

Nagy többségükben (86,6%) 30 évnél idősebb (de általában 40 évnél fiatalabb) munkások. Fizikai erejük teljében. Nagy többségükben szakmunkások (93,3%). A legjobban képzett réteg. Szilárd és biztos gazdasági „háttérrel” rendelkeznek. A szakmákon és brigádokon belül, tehát az üzemben, magas személyi órabérük folytán (átlagosan 9,10 forint) ők keresik a legtöbbet. Ez utóbbi szakképzettségük mellett hosszú gyakorlati idejüknek tulajdonítható. Nagy többségük (71,1%) 10 évnél hosszabb ideje dolgozik az üzemben — keresetükkel háztartási költségvetésük kiegyensúlyozott volt. Megvolt a lakásuk — saját családi házuk vagy főbérletük —, és túl voltak az építkezésre, illetve lakásépítésre felvett kölcsönök nagy részének törlesztésén is. 91,1%-uk rendelkezett saját lakással, és 95,5%-uk volt családostól. Többségük lakása már szépen be volt rendezve, és háztartásuk részben gépesítve. Anyagi erejüket most már a tartós fogyasztási cikkek megszerzésére és egyéb célokra összpontosították. Tovább csinosították, illetve kényelmessé tették lakásukat: fürdőszobát építettek, illetve szereltek fel (ahol még nem volt), bővítették plusz egy szobával, parkettáztatták a szobákat és — többségükben falusi emberek lévén — vaskerítést csináltattak. (Ez utóbbi sajátos „presztízs-jel” volt a falu társadalmában.) Gyermekük már iskolába jártak, feleségük dolgozott: pénzt keresett. A családok hónapról hónapra jelentős összegeket tudtak megtakarítani, amelyeket azután a már említett célokra fordítottak.

Az egyengető szakma, pontosabban a Czipra-brigád nyolc uralkodó klikkjébe például 13 ember tartozott. A 13 munkás

közül 12 a 30 évtől 40 évig terjedő korosztályt képviselte. Egyetlen kivétellel szakmunkások. Órabérük, ugyancsak egyetlen kivétellel, a magas 9,60 forint és 9,90 forint értékhatárok között helyezkedett el. Gyakorlati idejük, egyetlen kivétellel 10 év felett. 11-nek közülük saját családi háza, kettőnek főbérleti lakása volt. Mindannyian nők voltak. Valamennyien jelentős (10 ezer forintot meghaladó) megtakarított pénzzel rendelkeztek.

Az irányadó munkásréteg gazdasági helyzete olyan érdeket teremtett, amely szükségessé és lehetővé tette a teljesítmény- és bérszínvonallal kapcsolatos taktikázást.

A taktikázás szükségességét tulajdonképpen üzemen kívüli és belüli gazdasági helyzetük egyaránt indokolta. Bár ezek az emberek kedvező körülmények között éltek, gazdasági szükségleteik erőteljesek voltak: a lakás csinosítására, kényelmesebbé tételére, az új és új tartós fogyasztási cikkek megszerzésére pénz kellett. Azáltal, hogy személyi órabérük emelkedése a vállalatnál lezárult, csupán teljesítményük emelkedéséből, túlmunka és céljutalom kiharcolásából remélhettek pénzt. Az irányadó rétegnek mindegyik lehetőség „kijátszásához” külön-külön és együttesen is erős érdeke fűződött. A teljesítménynövelés eszközének önmagában való kijátszása, mint mondtuk, igen veszélyes volt, mert a teljesítménykövetelmény, a munkanorma megszigorítását szinte törvényszerűen maga után vonta. Kevésbé veszélyes, bár nem veszélytelen játék volt a teljesítményszabályozás és a túlmunka, illetve céljutalom kikényszerítés összekapcsolása. Ez ugyancsak magában foglalta a teljesítménykövetelmény megszorításának veszélyét, de korántsem olyan mértékben, mint az előző variáció. (Visszatulunk a III. részre.) Ha a réteg megfelelően kézben tudta tartani a szakma, illetve a brigádok cselekvését, s megfelelő pillanatban fel tudta nyomni a teljesítményeket (amikor a vállalatvezetésen belül a termelési vonalnak a terv teljesítésé-



hez fűződő érdekei domináltak), majd a megfelelő pillanatban lecsökkenten (amikor a munkaügyi vonal bérmegező érdekei domináltak), akkor érdekei érvényre jutottak.

Az irányadó réteg számára azonban a taktikázás nem csupán (a több pénz kiharcolása érdekében) szükséges, hanem lehetséges alternatíva is volt. Azoknak az embereknek a számára, akiknek a háztartási költségvetése kiegyensúlyozott volt, jelentős megtakarított pénzzel rendelkeztek, nem jelentett komolyabb problémát, hogy üzemi keresetük rövid távon lecsökken, ha ez a hosszú távú meredek emelkedés perspektívájával biztat. Az egyengetők klikkjei könnyen elviselték az áprilisi 8,20-as átlagos órakeresetet, mert tudták, hogy szeptemberre „kamatostól visszakapják veszteségeiket” (1968 szeptemberében 15,40 volt a szakma órakeresete a taktikázás folytán). Egyébként is a klikkek számára azáltal, hogy személyi órabérük magasabb volt, a teljesítménycsökkentés viszonylag enyhébb áldozatokkal járt, mint a szakma, illetve a brigád alacsonyabb órabérű tagjai számára.

Végző soron tehát, az adott vállalati körülmények között, az irányadó réteg érdeke a taktikázáshoz fűződött. Hasonló volt a klikkekhez „kapcsolódók” érdeke is. A „kapcsolódók” rétegéhez tartozó embereknek, mint ez a 19. táblázatból kiderül, a gazdasági helyzete közel állt a klikkekéhez. Éppen ezért ennek külön, részletes elemzésébe nem megyünk bele.

#### AZ ELLENZÉKI RÉTEG ÉRDEKEIRŐL

Az ellenzéki réteg (a brigádok opozícióba szorított informális struktúráihoz tartozók) gazdasági hátterét tekintve majdnem olyan markáns réteg volt, mint az uralkodó klikkek. Gazdasági helyzete gyökeresen különbözött az előbbiektől.

Nagy többségükben (79,5%) harminc év alatti fiatalok voltak. Nagy többségükben szakmunkások (86,5%). Fizikai és

szakmai kvalitásaikat tekintve tehát éppen olyan jó képességű munkások, mint az irányadó réteg. Személyi órabérek azonban igen alacsonyak voltak (átlagosan 7,86 Ft), ami elsődlegesen rövidebb gyakorlati idejüknek volt tulajdonítható (csupán 10,30%-nak volt 10 évnél hosszabb gyakorlati ideje). Mindez azt jelentette, hogy üzemi keresetük a szakmák és brigádok „öregebb” munkásaihoz viszonyítva alacsony volt. Részben ezzel összefüggésben gazdasági helyzetük igen nyomott volt. Most viselték a családalapítással és a lakásépítéssel járó hatalmas kiadások terheit. (48,7%-uk volt családos, de csupán 15,4%-uknak volt saját lakása. Ez talán a legfontosabb index gazdasági helyzetükkel kapcsolatban!) El voltak adósodva az OTP-nél. Még nem tudták, hogy tervezett, készülő vagy ritkább esetben már felépült lakásukat miből rendezik be. A részleteket fizették, és sokszor még a már alapvetőnek számító tartós fogyasztási cikkekre (mosógép, tv) sem telt. Ráadásul, ahol már voltak gyermekek, még igen kicsinyek voltak, a feleségeknek otthon kellett maradniok velük. Dolgozni, legalábbis teljes fizetésért, nem tudtak. Így ezeknél a 30 év alatti munkásoknál sokszor saját keresetük jelentette a családi élet egyetlen anyagi bázisát.

Ezek (az idősebbek által, kellő megértés híján, „kapzsinak” nevezett) fiatalok nem engedhették meg maguknak a taktikázást. Nem törődtek azzal, hogy a munka a ráfordításaikhoz képest esetleg egyre „költségesebbé” válik. Pénz kellett nekik — mégpedig sok pénz. Feltétlenül maximalizálni akarták teljesítményüket, maximális mennyiségű túlmunkát és céljuttatást akartak, és azt akarták, hogy a brigádban csak fiatal munkások dolgozzanak, azaz az öregebbek magas személyi órabérük folytán „ne vihessék el a fiatalok pénzét”. Ennek az igen rugalmatlan, felszórólt anyagi igényekkel rendelkező társaságnak igen zavaros volt a politikája, pontosabban nem is volt politikájuk. Magatartásuk teljesen ellentmondásos volt:



sok túlmunkát és sok céljutralmat akartak, holott ez csak taktikázással volt kikényszeríthető. Taktikázni viszont nem akartak, sőt ezt nem is engedhették meg maguknak. Ha ugyanis a taktikázás éppen teljesítménycsökkentést hozott magával, akkor ezeknek az embereknek a keresete még mélyebbre zuhant, mint a magas személyi órabérű „öregeké”.

A taktikázás ellen szolt az is, hogy ennek egyik fő célját, a teljesítménykövetelmény megszorításának elkerülését, nem tudták értékelni. Részben, mivel a normaszigorításért kárpótolta őket személyi órabérek gyors emelkedése, részben pedig, mivel a „ráfordítás” egyáltalán nem érdekelte őket, csupán az „eredmény”, a gazdasági haszon. Elvük az volt, hogy „ha le akarják venni a pénzt, úgyis leveszik. Nem számít. Amíg bírja az ember, csinálja. Igyekezzünk a lehető legtöbbet kihozni a teljesítményben, s ha még szorítanak a normán, elmegyünk.” Erről az állásponttól állapították meg az idősebb munkások, saját szempontjukból jogos haraggal, hogy „az ilyen emberekben vándormadár vér folyik”. Ami igaz, de mit tehettek róla?<sup>7</sup>

#### A PERIFERIKUS RÉTEG ÉRDEKEIRŐL

A határozottan elkülönülő, sőt egymással szemben álló irányadó (+ kapcsolódó) és ellenzéki rétegek között foglalt helyet a gyáregység harmadik, létszámát tekintve jelentős, de arculatát illetően elmosódott és homályos rétege, a „periféria”. Az emberek, akik — legalábbis az üzemen belül — „nem buktak a pénzre”.

<sup>7</sup> Az ellenzéki réteg érdekei, a polgári szociológia terminusával élve „normaromboló” magatartást (rate-buster) diktáltak, míg az irányadó rétegé, legalábbis részben, teljesítménykorlátozó (restricter) magatartást.

A „perifériát” többségében fiatal, alacsony személyi órabérű emberek tették ki. Ide tartozott a legtöbb betanított munkás, azaz szakképzettségét tekintve tehát a leggyengébb helyen állt a gyáregységben. Rendkívül érdekes mutató viszont, hogy a hozzá tartozók közül többen rendelkeztek saját lakással (62,5%!), mint családdal (56,3%). Voltak közöttük nagy számban fiatalok, akik „zsebpénznek” tekintették a keresetüket, miután szüleikkel éltek, és otthonról szinte mindent megkaptak. Voltak ugyanakkor öregek is, akik nem messze álltak a nyugdíjtól, gyermekeiket már szárnyra bocsátották, kettesben éldegéltek feleségükkel vagy egyedül, és „vigyáztak az egészségükre”. Nyugdíjuk, magas személyi órabérük következtében, úgyis jónak ígérkezett. Voltak, bár eltérően a fővárosi helyzettől viszonylag kis számmal, olyan emberek, akiknek a fő jövedelmi forrása nem annyira az üzem, mint inkább valamiféle „maszek” munka volt. Lakatosok, akik jó pénzeket kerestek vízvezetékyszerelő és bádogos munkákkal, fiatalok, akik lakodalmakban és egyéb helyeken jó pénzért „muzsikáltak” és így tovább. Ez a réteg viszonylag igen mérsékelt érdeklődést tanúsított mind a teljesítmény-, mind a bérszínvonal iránt. Csupán azzal törődött, hogy bizonyos stabil jövedelme legyen az üzemből. Nem érdekelte túlzottan a „taktikázás” sem: nem akart „hajtani nagy pénzért”, és nem akarta „összehúzni a derékszíjat” a normakarbantartás elkerülése érdekében sem. Viszont adott esetben mindkettőre hajlandó volt, ha a dolgok úgy hozták. Az egész taktikázás eléggé közömbös téma volt számára, csakúgy mint az ellenzék feltételezhetően hajtása. A túlórázást nem szerette.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Míg a periferikus réteg és a rá jellemző érdekek jelenléte a tárgyalat vállalatnál szűk körű és nem jellemző tünet volt, addig más vállalatoknál éppen fordított a helyzet. Ez a különbség különösen élesen jelentkezik a vidéki és a fővárosi üzemek, a gépipari és építő-



A munkaszervezet legkisebb egységében, a brigádban ez a három réteg keveredett. Az érdekkonfliktusok természet-szerűek voltak. Ezekben az összeütközésekben az idők folyamán azonban korántsem a különböző rétegek jellemzőit viselő egyének érdekei ütköztek meg, hanem erősebben, illetve lazábban szövetségre lépett egyéni érdekek elszigetelt egyéni érdekekkel. Az informális szervezet (a klikkek) tulajdonképpen az érdekszövetségek rendszere volt. Olyan embereket egyesített magában, akik között az alapvető teljesítmény- és bérkérdésekben a konfliktus kompromisszummal zárult, és akiknek az érdekei integrálódtak. Az informális szervezet fő funkciója éppen a hozzá tartozók egyesített, integrált érdekének az érvényre juttatása volt szemben a többi munkással és minde- nekfölött szemben a vállalati vezetéssel. (Ez az integrált érdek az erős struktúrában már több volt, mint a tagok egyesített érdeke. E fölött álló egységes, új érdek, amely összetevőit csak megszüntetve őrizte meg.)

Tulajdonképpen az érdekekkel magyarázható elsődlegesen az is, hogy miért éppen a harminc év feletti munkásoknál jött létre az erős informális szervezet, tehát az érdekszövetségek rendszere.

ipari üzemek stb. relációkban. A tárgyalt üzem munkásai számára a fő jövedelemforrást a bér, a fő anyagi perspektívát az üzemi kereset emelkedési perspektívája jelentette. Ezzel szemben például az építő- iparban azt tapasztaltuk, hogy a kőművesek, ácsok, villanyszerelők, lakatosok stb. számára a délutánokon és hétvégeken lebonyolított, az esetek jelentős részében „illegális” maszek munkák többet jelentettek üzemi keresetüknél. Különösen Budapesten. Ez, az általunk leírt perifériához hasonlóan, bizonyos értelemben közömbösebbé tette az embereket üzemi keresetük iránt, ami egyértelmű volt a vállalatban belüli konfliktusok tompulásával, de korántsem csökkentette, hanem inkább növelte a munkafegyelem, munkaintenzitás terén mutatkozó problémákat.

1. A klikkek létrejöttének és fenntartásának alapja a hozzá-  
juk tartozó munkások egyéni érdekeire nehezedő többszörös  
üzemen belüli nyomás volt. Ezek az emberek élesen szemben  
álltak a vállalati vezetéssel, általában (magas pénzük miatt)  
az alsó szintű vezetéssel is, valamint nem utolsósorban a fiatal-  
abb munkásokkal. Ez a többszörös nyomás volt az a tényező,  
amelynek hatására a korosztályhoz tartozó munkások érde-  
kei közeledtek egymáshoz, kompromisszumra léptek és integ-  
rálódtak. Ugyanez a fiatalabbaknál hiányzott, érdekeik — a  
kényszerítő körülmények hatására — sokkal kevésbé élesen  
álltak szemben akár a felsőbb vezetés, akár egyes alsó szintű  
vezetők érdekeivel.

2. Az érdekek kompromisszuma az egyének érdekeinek  
viszonylagos rugalmasságát és homogenitását kívánja meg.  
Fizikai hasonlattal élve, elektromos ív adott feszültség mellett  
csak bizonyos távolságra levő pólusok között jöhet létre, s  
ha a pólusok közelítésére nincs mód, nem. Az idősebb korosz-  
tály szilárd gazdasági háttérével fogva rugalmas igényekkel  
rendelkezett. A munkások képesek voltak (és kényszerítve  
voltak) arra, hogy rangsorolják céljaikat, és a fontosabbak ked-  
véért bizonyos kevésbé fontosakról lemondjanak. Ugyanezt  
nem tudta megtenni a környezete által diktált feszített anyagi  
igények nyomása alatt a fiatalabb réteg. Törekvéseit, még ha  
nagyjából homogének voltak is, felszóróltáguk bemereví-  
tette. Ezek az emberek jótányit sem tudtak engedni, képtele-  
nek voltak egyéni érdekeiket fontolóra venni, és akár enyhe  
különbségeket is áthidalni.

3. Az érdekszövetségek létrejötte hosszú folyamat. Időbe  
telik, amíg a munkások kellő tapasztalatokat szereznek az  
egyéni érdekeik kielégítését biztosító igen bonyolult gazdasági  
szervezet működésének árnyalatairól, kiértékelik és mérlegelik  
ismereteiket, tudatosodik bennük saját helyzetük. Az időté-  
nyező nyilvánvalóan az (általában tíz évnél hosszabb gyakor-



lati idővel rendelkező) „öregeknek” kedvezett szemben a fiatalokkal.<sup>9</sup> Természetesen itt más tényezők is szerepelnek. Például az, hogy a munkások munkájukban mennyiben vannak egymásra utalva, mennyiben nyílik módjuk érintkezésre stb. Ezek a faktorok az egyengető-lakatosoknál, a szerelőlakatosoknál, a hegesztőknél homogének voltak, tehát külön tárgyalásuk szükségtelen. Sajátos esetet az alkatrész-lakatosok képeztek.

#### AZ ALKATRÉSZ-LAKATOSOK SAJÁTOS ÉRDEKEIRŐL

Az alkatrész-lakatosok a gyáregységben, számarányuknál és az általuk végzett egyszerű alkatrészgyártó munkánál fogva

<sup>9</sup> Az informális szervezet létrejöttét és a gazdasági ösztönzőkkel szemben tanúsított eltérő magatartásnormákat a polgári szociológia, mint utaltunk rá, közvetlenül (tehát az érdek kategóriájának kiiktatásával) bizonyos strukturális faktorokra vezeti vissza. Melville Dalton az iskolázottság, a politikai hovatartozás, a háztulajdonosi és kocsiutajdonosi mivolt stb. változók hatásait mutatta ki. (M. Dalton, *Worker Response and Social Background*. The Journal of Political Economy 1947. aug.) Orvin Collins az etnikai tényezők hatását vizsgálta, amelyekkel egyébként Dalton is foglalkozott. (O. Collins, *Ethnic Behavior in Industry*. Sponsorship and Rejection in a New England Factory. American Journal of Sociology 1946. jan.) Dalton később a normarombolókkal foglalkozó kitűnő és klasszikussá lett tanulmányában már az osztálybeli hovatartozás változójának hatását is kimutatta. Normaromboló típusai ugyanis többnyire középosztálybeli és mezőgazdasági eredetűek voltak. (M. Dalton, *The Industrial Rate-Buster: A Characterization*. Applied Anthropology. Winter 1948.) William F. Whyte a korábbi kutatások eredményeit összefoglalva még említést tesz a életkorról (Frank Miller alapján), a nemről stb. (*Men at Work*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill. 1964. VII. rész.) Az informális szervezet bázisát, a kutatások szerint, a fenti tényezők homogenitása és bizonyos technikai tényezők kedvező alakulása (Seashore: kis csoportlétszám, viszonylag állandó összetétel, Sayles: kooperatív munka) stb. hordozza magában.

is, igen kis szerepet játszottak. A teljesítménnyel kapcsolatos beállítottságuknak, érdekeiknek leírása azonban egy szempontból igen érdekes: túlmutat az üzemi problémák eddig leírt megjelenési formáin és mintegy érzékelteti, hogy azok a gazdasági körülmények, amelyek a szerelő- és egyengető-lakatosoknál érdekeikben viszonylag homogén rétegek létrejöttét eredményezték, más körülmények hatásaival párosulva teljesen eltérő érdekek kialakulásához vezettek.

Az alkatrész-lakatosok, a munkások társadalmi-gazdasági hátterének eddig vizsgált mutatóit tekintve, az egyengető- és szerelőlakatosok iránt szabó rétegének (klikkjeinek) és kapcsolódóinak a szintjén helyezkedtek el. A már vizsgált mutatók náluk a 20. táblázat szerint alakultak.

Egyszóval az alkatrész-lakatosok között magas arányban voltak képviselve azok az emberek, akiket anyagi igényeik viszonylagos rugalmassága, „stabil anyagi háttér” jellemzett. Ez az a réteg volt, amely a szerelőlakatosoknál és az egyengetőknél életre hívta az informális szervezetet, a teljesítménytaktikát szorgalmazta. Nos „ugyanaz” a réteg az alkatrész-lakatos szakmában egészen másképpen viselkedett, mivel körülményeinek néhány tényezője (amely az eddig tárgyalt két szak-

20. TÁBLÁZAT

Az alkatrész-lakatosok társadalmi-gazdasági hátterének mutatói

Réteg	Lét-szám	30 év feletti életkorú	Személyi órábér átlag	Szakmunkás	10 év feletti gyakorkori idővel rendelkezők	Családi állapot	Saját lakással rendelkezők
		%	Ft	százalék			
Alkatrész-lakatos	19	79,9	8,55	84,2	42,1	68,4	63,2



mánál homogén volt) mind az egyengető-, mind a szerelőlakatosokétól eltért. Ezeknek a sajátos körülményeknek tulajdonítható, hogy míg az egyengetők és szerelők „öregjeinek” az érdekei a teljesítménytaktikához, az alkatrész-lakatosoknak a teljesítmény maximalizálásához fűződtek.

Az egyengető- és szerelőlakatosok, valamint a mellettük dolgozó hegesztők munkái kooperatív feladatok voltak, amelyek ilyen vagy olyan mértékben bizonyos együttműködést kívántak tőlük. Egyúttal bizonyos fokú rutint, illetve szaktudást igényeltek. Az alkatrész-lakatosok munkái ezzel szemben egyéni és igen egyszerű feladatokból tevődtek össze. A munkások egyénileg dolgoztak a műhely egyik vagy másik sarkában, sokszor két műszakban: tehát térben és időben egyaránt elszigetelve. A munka jellegéből adódott ily módon, hogy az emberek között erős informális szervezet már csak a megfelelő érintkezés és munkavégzésbeli egymásrautaltság hiánya miatt sem jöhetett létre. Márpedig a taktikázás alapfeltétele éppen egy ilyen szervezet léte volt.

A munka jellegéből ugyanakkor számos olyan következmény adódott, amely nemcsak gátolta, hanem kifejezetten akadályozta az erőfeszítések kollektív megfontolását, sőt a teljesítmény gátlástalan emelését követelte. A munka egyszerű, primitív volta a bérre is kihatott. Míg ugyanis az egyengető- és szerelőlakatosok VI–IV-es munkakategóriákba tartozó feladatokat végeztek, addig az alkatrész-lakatosok III–II-es kategóriába tartozókat. Ez azt jelentette, hogy 100% teljesítmény mellett az alkatrész-lakatosok mintegy 500 forinttal kerestek kevesebbet a többi lakatosoknál. A munkások viszont, bár gazdasági helyzetük szilárd volt, mindenképpen az egyengető- és szerelőlakatosokéhoz hasonló mennyiségű pénzt kívántak biztosítani maguknak. Ez pedig azt jelentette, hogy 125–130%-os teljesítményszintet kellett állandó jelleggel produkálniuk. Ez az uralkodó érdek éles összeütközésbe került

a vállalat érdekeivel. A vállalatvezetés, mint mondtuk, normarendezésekkel és egyéb eszközökkel kíméletlenül letörte a magas százalékot, amit az emberek feltétlen nyújtani akartak.

A kemény munka és a mostoha körülmények ezen a területen csak olyan embereket hagytak meg, akik nagyon tudtak dolgozni. „Létszámtartással” kapcsolatos manipulációkról szó sem lehetett.

Végső soron tehát az érdekkonfliktusok fő vonalai a vállalati vezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek között húzódtak. Az egyes szakmák (brigádok) nem azonos mértékben álltak szemben a vállalatvezetés törekvéseivel: így az alkatrész-lakatosok, sajátos helyzetük folytán sokkal elkeseredettebbek voltak, mint a szerelőlakatosok vagy az egyengetők. Az érdekekben a jelentősebb különbségek azonban nem szakmánként, hanem a különvált munkásrétegek szerint jelentkeztek. Az irányadó réteg (a klikkek) érdekei sokkal élesebben szembekerültek a vállalatvezetés érdekeivel, mint az ellenzéki rétegé vagy a perifériáé. Ez utóbbi vonatkozásban igen éles szembenállás volt a szakmákon (brigádokon) belül az egyes rétegek között is, s ez intenzitásában sokszor a vállalatvezetés–munkás konfliktust is felülmúlta. Az érdekviszonyokat erőteljes heterogenitás, nagyszámú eltérő és ellentétes érdek jellemezte.



## VI. HATALMI VISZONYOK A GAZDASÁGI SZERVEZETBEN ÉS A KÖRNYEZET

### A HATALOMRÓL ÁLTALÁBAN

A vállalatnál a teljesítmény- és bérszínvonal kérdésében kialakult konfliktusokban az egyik főszerepet az eltérő, illetve ellentétes tartalmú és irányú érdekek játsszák. Nem kevésbé fontos a másik főszereplő, a hatalom sem.

Az érdekek küzdelmének kimeneteléről, arról, hogy kompromisszumra léphetnek, vagy pedig egyértelműen felülkerekedik-e az egyik és ezáltal konfliktusuk krónikussá válik, az érdekek tartalma önmagában igen keveset mond. Legfeljebb annyit, hogy a homlokegyenest szemben álló érdekek között nehezebb a kompromisszum létrejötte, mint mérsékeltébb differenciák esetén. Így például sokkal nehezebb a kiegyezés a vállalatvezetés és az irányadó munkásréteg között, mint az előbbi és az ellenzéki réteg között. Hiszen a klikkeket a vállalat politikája gazdasági helyzetük abszolút és relatív romlásával fenyegeti, míg az ellenzéknél inkább csak az abszolút romlás veszélye áll fenn. Márpedig a munkások a bércsökkenést könnyebben tudják orvosolni, mint a munkaráfordítás és a gazdasági eredmény közötti arány kedvezőtlenebbé válását. Az érdekek küzdelmét végső soron azonban nem tartalmuk, hanem a mögöttük álló hatalom mennyisége dönti el.

A „hatalom” kifejezést — eltérően a magyar köznap szöhasználatától — éppolyan terminus technicusként használjuk, mint az érdekek, az informális szervezet, a klikk stb. kifejezéseket. Semmiképpen nem politikai, hanem ennél sokkal szélesebb, társadalmi-gazdasági értelemben. A hatalomnak számos



meghatározása van. A leggyakoribb meghatározás szerint a hatalom egy egyén, csoport, réteg stb. képessége arra, hogy saját céljai megvalósítására, saját érdekeinek érvényre juttatására más egyének, csoportok, rétegek stb. magatartásának, cselekvésének alakulását befolyásolja. Ennél a „statikus” megfogalmazásnál jobban tükrözi azonban a hatalom „dinamikus” lényegét a francia Crozier által adott formula. Eszerint a hatalom az egyének, csoportok, rétegek stb. képessége arra, hogy az érdekeik közötti állandó alku folyamán kedvező feltételeket kényszerítsenek ki saját maguk számára.<sup>1</sup>

A hatalom éppúgy a társadalmi-gazdasági környezet terméke, mint az érdek. Differenciáltságát is a társadalmi-gazdasági körülmények nagyfokú strukturáltsága eredményezi. Ennélfogva a hatalomnak nemcsak az érvényesülése, hanem már a keletkezése is elválaszthatatlan az érdekétől. Bizonyos értelemben a hatalmat maguk az érdekek „szülik”. Kitűnő példa erre az informális szervezetnek mint nem csupán érdek-szövegségnek, hanem „hatalmi alakulatnak” is a léte. Mint láttuk, az informális szervezet kialakulását az érdekek sajátos állapota, az érdekviszonyok sajátos jellege teszi lehetővé, de egyben szükségessé is.

A hatalom empirikus kutatása a szociológiának egyik legújabb és egyik legfontosabb területe. Az ilyen jellegű kutatá-

<sup>1</sup> „A»-nak B»-re gyakorolt hatalma, A» azon képességét jelenti, amelynek a hatására B» olyan dolgokat tesz meg, amelyeket A» beavatkozása nélkül nem tett volna meg.” (R. Dahl 1957.) „Szimmetrikus és megfordíthatatlan hatások gyakorlása egy adott pillanatban.” (F. Perou 1958.) „A»-nak B»-re gyakorolt hatalma A» azon képességének felel meg, amelynek a segítségével a B»-vel folytatott tárgyalás során számára előnyös (kedvező) ügyleteket (cseréket) tud elérni.” (M. Crozier 1964.)

sok legfeljebb egy-másfél évtizedes múltat tekintenek vissza.<sup>2</sup> Még rövidebb a múltja a gazdasági szervezeteken belüli hatalom konkrét vizsgálatának.

A polgári szociológia a hatalomnak — eszközei alapján — három válfaját különbözteti meg: az utilitáriánus, a normatív és a koercitív hatalmat. Az utilitáriánus hatalom azáltal befolyásolja az emberek magatartását, hogy gazdasági érdekeik, igényeik érvényesülése fölött gyakorol ellenőrzést. A normatív hatalom célpontjai az emberek nem gazdasági jellegű szükségletei, igényei. A koercitív hatalom a fizikai kényszer, amelynek eszközei között a korbács, a zár, a vasrács stb. szerepelnek. Tanulmányunkban elsődlegesen és szinte kizárólagosan az utilitáriánus hatalommal foglalkozunk.

Mivel a leírt vállalatban belüli érdekek, a közöttük létrejött konfliktusok túlnyomórészt gazdasági jellegűek, az érdekek mögött álló és a konfliktusokban részt vevő hatalmi súlyok is főként gazdaságiak.

#### A VÁLLALATVEZETÉS HATALMÁRÓL

Egy 15 ezer fizikai dolgozót foglalkoztató, rendkívül nagy értékű álló- és forgóeszközökkel dolgozó vállalat vezetésének

<sup>2</sup> A hatalom empirikus kutatása az ötvenes években kezdődött az Egyesült Államokban települések hatalmi struktúráinak a vizsgálatával, s eredményeit napjainkig heves vita kíséri. A fontosabb kutatások, illetve munkák Floyd Hunter, Lawrence J. R. Herson, Robert A. Dahl, Peter H. Rossy, Arnold Rose, Robert Presthus és Delbert C. Miller nevéhez fűződnek. A szervezeti szociológiába szisztematikusan elemzése csak az ötvenes évek végétől kezdődően vonult be, mégpedig M. Dalton, *Men who Manage*. Wiley, New York 1959.; A. Etzioni, *Complex Organizations*. Holt, Rinehart and Winston, New York 1961.; M. Crozier, *Organisation et Pouvoir*. Groupe de Sociologie des Organisations kiadványa, (C. N. R. S.); A. Touraine, *La société post-industrielle. Naissance d'une société*. Éditions Denoël, Paris 1969.



a kezében, legalábbis bizonyos vonatkozásokban, igen nagy mennyiségű hatalom összpontosul. A tárgyalat, rendkívül dinamikus gépipari vállalatnál ennek évről évre és hónapról hónapra impozáns megnyilvánulásai vannak: a vállalatvezetés, természetesen a szükséges magasabb hozzájárulással, hatalmas beruházással talán az ország legmodernebb Diesel-motorgyártó üzemét hozta létre, elhatározta, hogy fokozatosan leállítja a vasúti személykocsik gyártását és tehervagonok előállítására tér át. A vállalatnál egy gyáregységet összes berendezésével sokszor egyetlen éjszaka alatt költöztetnek új helyre. Új csarnokok nőnek ki a földből, új gépek jönnek, kulturális és sportlétesítmények épülnek és így tovább. Mindez természetesen érinti a munkásokat.

Jelen témánk szempontjából azonban a vállalatvezetés hatalmának egyetlen vonatkozása az érdekes, nevezetesen az, hogy a vállalat milyen mértékű hatalommal rendelkezik a munkásoknak a munkájukért fizetett bére, illetve ezen keresztül napi teljesítményei fölött. Látszólag a vállalatvezetés hatalma ezen a területen is igen nagy. A fizikai állomány számára kifizetett bér havi összege tízmilliókban fejezhető ki. Mint az eddigiekből kiderült, a termelési vonal és a munkaügyi vonal együttesen befolyással van mindazokra a faktorokra, amelyek a tárgyalat gyáregységek munkásainak kereseteit meghatározzák: a gyártott kocsi típusok adagolására, a kocsi típusok munkanormáinak megállapítására, a munkáknak munkakategóriákba való besorolására, a személyi órabérek megállapítására, a céljutalmak és a túlmunka mennyiségére és így tovább. Mindez a tetemes hatalom nem egészen egyenlően oszlik meg a termelési és a munkaügyi vonal között. Az előbbi az erősebb, egyszerűen abból adódóan, hogy a gazdasági szervezet elsődleges célja a termelés és nem a bérszínvonal tartása. Ez így igaz, bár a fogalmazás a probléma nagyfokú kiélezését jelenti. Tulajdonképpen a termelési vonal nagyobb hatalmi súlya (és

ezzel együtt a munkások hatalmi súlya) mutatkozott meg abban, hogy a gyáregység évről évre túllépte a munkaügyi vonal által számára engedélyezett bérszintet. Ugyanez nyilvánult meg abban is, hogy a munkaügyi vonal mindig csak másodlagosan „jutott szóhoz”, amikor a termelési célokat már elérték, a terv teljesült és a termelési vonal „levonult a pályáról”. Ekkor valósította meg a munkaügy az igen elkéseredett és a hatékony ösztönzés valamennyi szabályának ellentmondó bérmegszorító intézkedéseit. Mindig az év elején.

A termelési vonal és a munkaügyi vonal között a bérek kérdésében rendszeressé vált huzavona arra utal, hogy a vállalatvezetésnek ezen a területen meglevő hatalma korántsem olyan nagy, mint az első látásra tűnik. Erre utal az a jelenség is, hogy a munkaügyi osztály a megalapozott döntések létrehozatalával kapcsolatos valamennyi racionális megfontolással szemben a gyáregységvezetők és az alsó szintű vezetők számos jogkörét magához vonta: ezek hatalmát is a saját kezében összpontosította. (Lásd a normakarbantartások megvalósításának, a személyi órabérek megállapításának módszereit, amelyeket a jelen tanulmánynak a kontroll mechanizmussal foglalkozó II. részében írtunk le.) Furcsa ellentmondásban azzal az igen nagy hatalommal, amely fölött a vállalatvezetés egyéb területeken diszponált, a bérek kérdésében a keze szinte teljesen meg volt kötve. A vállalatvezetés viszonylag igen nagy szabadsággal gazdálkodott a műszaki fejlesztés, állóeszköz bővítés stb. kérdéseiben, de rendkívüli módon sarokba volt szorítva a bérkérdésekben. Ez az a groteszk jelenség, amit gazdasági vezetők úgy fogalmaznak meg, hogy a beralap forintjának egészen más az értéke, mint például a fejlesztési alapénak. Az előző rendkívül magas.

Nyilvánvalóan a világon egyetlen olyan gazdasági szervezet sincs, amelyben a bérszínvonal korlátlanul mozoghatna. Az amerikai Reynolds a bérszint mozgásának két szélső pontja-



ként a „maximum csődpontot” (maximum shutdown point) és a „minimum csődpontot” (minimum shutdown point) jelöli meg.<sup>3</sup> Az előző pont azt a szintet jelzi, amely fölé nem mehet a vállalat, mert fizetéseképtelen lesz. A második pont által jelzett szinten alul viszont a vállalat képtelen a munkaerőt magához vonzani. Nos, a tárgyalt vállalatnál — az átlagbér-ellenőrzés 1968/69-ben érvényesült gyakorlata és más makrogazdasági, kívülről ható tényezők miatt — a maximum csődpont kísértetiesen közel, sőt talán a minimum csődpont alá került.

A vállalatvezetés (a munkaügyi vonal) vállalati méretekben nézve képtelen volt az egy főre jutó bérszint jelentősebb (2,5%-nál nagyobb) emelkedését elviselni. Egyszerűen azért, mert „fizetéseképtelenné” vált volna. Az átlagbér-ellenőrzés ugyanis kb. 2%-os béremelést engedélyezett. Az egy főre jutó bérszint további emelését a vállalatnak, igen magas adó befizetése mellett, a részesedési alaphól kellett fedeznie. 1968-ra a vállalat a munkásoknak mintegy 10 napi keresetnek megfelelő nyereségrészesedést tudott fizetni. Ha hozzávetőlegesen úgy számolunk, hogy egy évben 300 munkanap van, és figyelembe vesszük, hogy béremelés esetén a részesedési alap egy jelentős hányada adóba megy, akkor ez azt jelenti, hogy az adott részesedési alaphól a vállalat nevétségesen kicsi bérnöveledést tudott volna fedezni.

E mellett az egy főre jutó bérszint mellett a vállalat nem tudott munkaerőt vonzani. A munkások, sokszor a legjobbak, nagy számban vándoroltak el a város más üzemébe — a szerszámgépgyárba, a házgépgyárba, valamint a környék „fizetőképesebb” termelőszövetkezeteibe. A vállalat képtelen volt

ezeket az embereket megtartani: általában 5–10%-os, de sokszor lényegesen nagyobb béremelkedésért léptek ki.

A helyzet kétségtelenül rendkívül furcsa volt. Hazánk egyik legnagyobb (modern üzemrészében) igen magas termelékenységgel dolgozó vállalata bérszínvonal tekintetében egyszerűen képtelen volt konkurrálni olyan kisebb vállalatokkal, illetve termelőszövetkezeti létesítményekkel, amelyekben a termelékenységi szint sokkal alacsonyabb volt. Mégpedig amiatt, mert az átlagbér-ellenőrzés rendszere nem volt általános, illetve nem volt differenciált kellőképpen: a termelőszövetkezeteket nem kötötte, az állami tulajdonban levő vállalatok számára viszont termelésüktől függetlenül nagyjából azonos bérszintet állapított meg. Mármint, mint ez köztudott, kisebb vállalatok különböző manipulációkkal (alacsony keresetűek névleges foglalkoztatása stb.) kedvezőbb helyzetet tudtak teremteni maguknak, mint — különböző okok miatt — a nagyvállalatok.

Még furcsábbá tette a helyzetet, hogy a vállalat — legalábbis a vizsgált gyáregységben — nem azért küzdött létszámhiánnyal, mert nem volt elég munkása, hanem mivel a legjobb munkásait nem tudta megfizetni.

(Érvelésünkkel semmi esetre sem kívánjuk az átlagbér-ellenőrzés létjogosultságát kétségbe vonni. Tisztában vagyunk azzal, hogy az egy főre jutó bérszínvonal szabályozása — a gazdaság jelenlegi állapotában — szorosan összefügg a gazdasági fejlődés egyensúlyának fenntartásával: a fogyasztási piacon az árukínálat és a -kereslet, a munkaerő piacon a munkaerő kínálat és a -kereslet viszonylagos egyensúlyainak biztosításával. Az is nyilvánvaló, hogy az egy főre jutó átlagbérszint vállalatonkénti differenciáltabb megállapítása a központi szabályozás számára hallatlanul nehéz feladat, de — mint a vállalatnál tapasztalt jelenségekből látható — a már megindított reformok keretében feltétlenül szükségesnek látszik.)

<sup>3</sup> L. G. Reynolds, *Labor Economics and Labor Relations*. Prentice Hall, New York 1949.



Végső soron tehát az egy főre jutó bérszínvonallal kapcsolatban a vállalat kezében a szükségesnél kevesebb hatalom volt, csekély befolyással rendelkezett a munkások gazdasági helyzete, következőképpen magatartása fölött, még akkor is, ha a kezében levő eszközöket viszonylag rugalmasan és az összes lehetséges alternatívák kijátszásával igyekezett is felhasználni.

#### AZ ALSÓ SZINTŰ VEZETÉS HATALMÁRÓL

A művezetők hatalma, legalábbis látszólag, rendkívül kicsi volt: „nem tudtak pénzt adni az embereknek, illetve elvenni tőlük.” „Az átlag művezetőnek itt nagyon kevés eszköze van” — mondták a gyáregységvezetés irodájában. „Több milliót érő anyagokkal dolgozunk, de havi kétszáz forintos bérkülönbségben nem szólhatunk bele” — panaszkodott az alkatrész-lakatosok vezetője. Valóban: a művezető véleményét a meglehetősen ritka bérfejlesztésekkor (személyi órabéremelés) kérték ki. Beleszólhatott — ahol volt ilyen — a céljutalmak elosztásába, a kiváló dolgozói cím odaítélésébe. Látszólag ez volt minden.

A vállalatvezetés ugyancsak hatalom nélküli személyeknek tekintette a művezetőket (amit legjobban gazdasági ösztönzésük helyzete tükrözött!) abból a felfogásból kiindulva, hogy a modern gazdasági szervezetben — a bonyolult gépeken és szalagsorokon történő közép és nagy széria gyártás mellett — a „szakmai” irányítás, a technológiai javítások, a szervezés problémáinak megoldása az e témákra szakosított funkcionális osztályok feladata. Igen ám, csak hogy a vagongyártás, így a vasúti kocsik szekrényvázának előállítására is, primitív technológiával történő „egyedi” gyártás volt. A funkcionális osztályok ilyen körülmények között kevésbé voltak képesek áttekinteni a termelés szervezési vagy akár technológiai problémáit, mint a művezető. A művezető tehát — függetlenül a

vállalat hatalmas méreteitől és nagyszámú szakosított osztályának a lététől — változatlanul „ura” maradt a műhelynek. Ez viszont a munkások adott darabbéres ösztönzési konstrukciója mellett azt jelentette, hogy a művezető — ha közvetlenül kevésbé is — közvetve tudott „pénzt” juttatni embereinek, mégpedig úgy, hogy szakmai és szervezési hozzájárulásával, a vállalati bér- és norma-döntések végrehajtása során alkalmazott manipulációval és egyéb eszközökkel emelte a szakma, illetve brigádok teljesítményszintjét.

Jelen tanulmányunkban nem feladatunk belemenni a művezetői „fogások” részletes elemzésébe, csupán néhány példát említünk. A művezető a munkában („ha mestere volt a szakmájának”) tehetett olyan könnyítéseket, amelyek a technológiai előírások és a minőségi követelmények túlzott megsértése nélkül javították a teljesítményemelés lehetőségét. Gyakran a művezetőn múlt, hogy az anyag a munka kezdetekor vagy — az illetékes szervek tehetetlensége miatt — három órával később érkezett meg. Ha a művezető tudatosan törekedett a jó képességű, együttműködésre képes emberek összeválogatására, ha vigyázott arra, hogy a megfelelő feladatot megfelelő munkás kapja, ha a sokrétű munkákban beosztottait igyekezett „szakosítani”, feltételeket teremtett a csoport és a szakma termelési eredményének javításához. A művezető létszámot kérhetett és kaphatott jó szakmunkás beosztottai keresetének a feljavítására (a szakmán és csoporton belül is érezte hatását az átlagbér), de le is adhatott létszámot. A művezető a normakarbantartás végrehajtásakor, függetlenül az intézkedés rendkívül centralizált voltától, és a végrehajtásnak a munkaügyi osztály által történt igen részletes körülírásától, eljárhatott úgy, hogy az emberek érdekeit súlyosabban vagy kevésbé sértse. Például a szerelőlakatosok III-as, IV-es és V-ös munkakategóriájú feladatokon dolgoztak. Egy bedolgozott norma-órért a VI-os kategóriájú munka lényegesen jobban fizetett,



mint a III-as. A munkaügyi osztály szakmákra megszabta (a teljesítményszázalék alapján), hogy a szakmának mennyi „időt” (normaórát) kell leadnia. Ha a művezető ezt az „időt” a VI-os kategóriájú munkákból vette le és nem a III-as kategóriájúakból, a munkások bérvesztése lényegesen nagyobb volt, mint ellenkezőleg. Ugyanakkor a művezető bizonyos „pótlólagos beralapok” fölött is rendelkezett, (sablonátállításra, karbantartásra stb. biztosított pénzek), amelyekkel adott esetben kiegészíthette a munkások keresetét. A művezetőnek tehát jelentős — bár munkafolyamatonként változó és nem mindig „legális” — hatalma volt ahhoz, hogy munkásainak teljesítményszínvonalára, illetve bérszínvonalára befolyást gyakorolhasson.

A művezető hatalmát ugyanakkor informáltsága növelte. (Az 1969-es áprilisi normakarbantartásról a gyáregység művezetői hónapokkal előre tudtak.) Részben az információk, részben a rendelkezésére álló anyagi eszközök körét bővítette az is, ha a művezető olyan funkciókat töltött be, mint pl. az üzemi szakszervezeti bizottsági titkárság. Hasonlóan növelte hatalmát az, ha tagja volt a pártvezetőségnek.

Az, hogy a művezető viszonylag nagy „hatalma” mind a vállalatvezetés, mind a munkások szempontjából potenciális, kiaknázatlan maradt, elsődlegesen gazdasági ösztönzésük elhanyagoltságának tulajdonítható. Ebből származott az, hogy a művezetők jelentős része szakmailag „igen alacsony szinten mozgott”. Így például míg a homlokszerelők művezetőjét kitűnő szakemberként tartották számon, a többi nyolc művezető nagyon is közepes vagy rosszabb kvalitású egyén volt, s nem használta ki manipulatív lehetőségeit.

#### A SZAKSZERVEZETRŐL

Jelen fejezetben nem elemezzük külön a párt gazdasági ellenőrző funkciójából származó hatalmi jelenségeket. Egyrészt, a műhelyszinten jelentkező konfliktusokban (pl. a normakarbantartás ügyében) a vállalati pártszervezet, ellentétben a szakszervezettel, nem vett részt. Másrészt, a vállalati pártszervezet tevékenységéről — kutatási eszközeink korlátozottsága folytán — nem rendelkezünk elegendő empirikus bizonyító anyaggal.

Akik elfogadják azt a gondolatot, hogy a gazdasági szervezeten belül a vezetés és a munkások között érdekkonfliktus alakulhat ki, a hatalmat általában kétpólusúnak feltételezik. A vállalati szakigazgatás, beleértve a felsőbb vezetést és az alsó szintű vezetést is, védi a saját érdekeit, a szakszervezet pedig a munkások érdekeit.<sup>4</sup> Ez nagy általánosságban így is van. A gazdasági szervezet felépítése, amely kezdettől fogva — tehát az érdekek automatikus egybeesésének feltételezése idején is — integránsan magában foglalta a szakszervezetet (valamint a pártszervezetet) alkalmas egy ilyen hatalmi egyensúly létrehozására.

A szocialista állam törvényei szabta keretek között a szakszervezet mindig is aktívan részt vett abban, hogy a gazdasági szervezet tevékenységében ne uralkodhassanak el a vezetés

<sup>4</sup> „A szocialista állam szavatolja, törvények, kollektív szerződések biztosítják ugyan a dolgozók jogait, de pártunk tapasztalatai azt mutatják, ez önmagában nem elegendő. A törvényeket, a dolgozók munka- és életkörülményeit meghatározó rendelkezéseket és megállapodásokat is emberek hajtják végre, s ezért esetenként jogsérelmek, érdekösszeütközések is lehetségesek. A szocialista társadalmi viszonyok között is szükség van rá, hogy a szakszervezetek védjék a dolgozó kollektívák és az egyes emberek jogait, képviseljék napi érdekét.” Idézet a MSZMP Központi Bizottságának a X. Kongresszuson elhangzott beszámolójából.



elsődlegesen hatékonysági érdekei, hanem ez a dolgozók közvetlen érdekeit is megfelelően szolgálja. A tárgyalat vállalat kollektív szerződése számtalan (béren kívüli) gazdasági kedvezményt biztosít a munkástömegek számára (44 órás munkahét, fizetett szabadság, segélyek, kulturális juttatások, sportolási lehetőségek biztosítása, üdültetés, munkásszállás, munkásszállítás, étkeztetés kedvezményei és így tovább). Utóbb, főleg a gazdasági reform bevezetését követő időszakban, a szakszervezet egyre inkább hallatta szavát a dolgozók mindennapos érdekeinek képviseletében is. A tárgyalat vállalat például a szakszervezet kezdeményezésére vezette be — röviddel kutatásunk után — a fizikai állományú dolgozók részére az 1200 forintos havi minimum bérhatárt. A szakszervezet, a törvények értelmében, a vállalati szakigazgatás valamennyi szintjén beleszólással rendelkezik a dolgozók érdekeit érintő kérdésekbe.

A szakszervezet érdemeinek kétségtelen elismerése mellett is úgy tűnik azonban, hogy a szervezet éppen a munkásokat legérzékenyebben érintő kérdésben, a teljesítmény-, illetve bérkérdésben nem volt képes megfelelő súllyal hallatni szavát. A szakszervezetnek megvolt a formális joga, de nem volt meg a hatalma ahhoz, hogy ezt tegye: a szakigazgatás és a szakszervezet között a hatalmi egyensúly az előző javára billent. Ezzel együtt járt az, hogy a kívánatosnak tartott modelltől eltérően, a vállalaton belül a hatalom megoszlása nem kétpólusos, hanem többpólusos volt.

Félreértés ne essék, a vállalati szakszervezeti bizottság mindent megtett, hogy a számára rendkívül nehéz terepen megbirkózzék feladataival, amire jó példa az 1969 elején lezajlott kétszeres normakarbantartás (januári, illetve áprilisi) esete. „Az intézkedéseket, amelyekre a csökkentett munkaidő bevezetésével párhuzamosan került sor, hosszas vita előzte meg a vállalat vezetői és a VSZB között. A vállalat a VSZB által

jóváhagyott januári szigorítással nem volt elégedett, és azt mondta, a normák még mindig lazák lesznek. A VSZB azt válaszolta, hogy nem. A vezetés látszólag engedett: rendben van, de ha bebizonyosodik, hogy mégis lazák, azaz a teljesítmények január–februárban 108% fölé emelkednek, újabb visszarendezést csinálunk. Ebben megegyeztek. A teljesítmények az év első két hónapjában felfutottak, azaz a vállalat vezetőinek lett igazuk, és április 1-én, eredeti szándékuknak megfelelően, ismételten korrigálták a normákat” — így számoltak be az eseményekről a gyári dokumentumokkal egybehangzóan a gyáregység vezetői.

A két normakarbantartás közötti időszak nem volt mentes visszatetsző jelenségektől. Egy szerelőlakatos közölte: „A vezetés tudja, hogy a munkásnak nem számít a normarendezés: amíg bírja, csinálja, mert a háztartása be van állva egy szintre, és ezt a pénzt meg akarja keresni. Hogy a pénz meglegyen, munkafázisokat hagy ki, villával hanyja össze a munkát, és a teljesítményt nyomja felfelé. Ezt a vezetés január–februárban elnézte, majd ismét visszarendezte a normákat, de megszigorította a minőséget is.” Az egyik művezető: „Az első — januári — normakarbantartás után olyan feszített tervet kapott a gyáregység, hogy mindent ki kellett passzírozni az emberekből. Én tudtam, hogy újabb szigorítás jön, de a művezetők többsége nem látta ezt.” Illetve nem akarta látni: az egyik főművezető például a munkások beszámolója szerint a legnagyobb eréllyel hajtotta a munkásokat a magasabb teljesítmények elérésére. Egy ÜSZB-tag munkás (egyébként alkatrész-lakatos) a következőket foglalta írásba: „...gépmunkásoknál a (január–februárban) elért % nem futó ordrékból tevődött össze, hanem társüzemi munkákból, a szigorítás pedig a futó helyi ordrékból lett végrehajtva. Ennek következtében a gépekre olyan nagy a szigorítás, hogy néhol már a löketség alá megy...”



Az eredményről az idézett szakszervezeti funkcionárius a következőket írta feljegyzésében: „A gyáregység dolgozói az újabb normakarbantartást nagy felháborodással fogadták. Szerelőlakatos vonalon 11,83 forint volt a két hónapi (január–februári) átlag (órakereset). A csökkentés után 10,60 forintra csökken, ami óránként 1,23 forint csökkenést eredményez. Alkatrész-lakatos vonalon a két havi átlag 12,06 forint volt, és a csökkentés után 9,91 forint lehet, ami óránként 2,15 forint csökkenést eredményez. Rozsdatisztító dolgozók két havi átlaga 10,81 forint, és a csökkenés után 8,36 lehet, ami 2,45 forint óránkénti csökkenést jelent. Nincs arányban a kereset, az alacsonyabb kategóriáknál, a II-es és III-as kategóriában (munkakategóriában) nem keresnek annyit a szak- és betanított munkások, mint a segédmunkások.”

A VSZB, függetlenül a két normakarbantartás között lezajlott eseményektől és az eredményektől, elfogadta a vállalati vezetés szabályszerű érvelését, hogy a hosszabb sorozatok gyártása (tehát kevesebb kocsi típus gyártása), az anyag- és alkatrészellátás megfelelő biztosítása és egyéb műszaki-szervezési intézkedések, továbbá a munkások fokozódó begyakorlottsága miatt fellazultak a normák. Ugyanígy érvelt a gyáregységvezetés is: „A lakatos és hegesztő munkákat nem lehet úgy kidekázni, mint a gépi munkát, a munkának fortélyá van, amit ha elsajátítanak, könnyebben megy. Emiatt ugrottak meg a teljesítmények és keresetek, a normakarbantartás feltétlen indokolt volt.” Ezt a megállapítást az ÜSZB is magáévá tette. Pedig, mint ez az eseményekből és a normakarbantartások már korábban ismertetett tényleges indítékaiból kiderült: csak igen kis részben volt igaz. A munkások szerint: „Ez olyan munka, hogy két-három hónap alatt begyakorolja az ember és kész. Utána a normamegszorítással már csak rabolni lehet a munkást.” S az igazsághoz hozzátartozik, hogy a gyáregységben 1968/69-ben gyártott típusok már több éves múltat tekint-

hettek vissza és számos normarendezést értek meg. 1969 első negyedévében inkább már arról volt szó, hogy a munkások — kivéve a legtaktikusabb egyengető-lakatosokat — néha óvatosan, néha minden óvatosság nélkül, de feltétlenül igyekeztek, akár minőségromlás árán is, feltornászni a keresetüket arra a szintre, amit „megszoktak”, amire „beálltak”.

A VSZB mindezt nem látta és nem láthatta. A szakszervezet ugyanis szervezeti konstrukcióját tekintve, függetlenül felső vezetésének jó szándékaitól, képtelen volt arra, hogy a gyáregységben kialakult bonyolult viszonyokat áttekinthesse. A szakszervezetnek ehhez egyszerűen nem volt apparátusa. Ez nem azt jelenti, hogy nem volt meg a helyi szervezete: a gyáregységben a többiekhez hasonlóan megvolt az ÜSZB, s minden brigádban volt szakszervezeti bizalmi, akiket a munkások választottak. Csakhogy az ÜSZB kulcsfontosságú titkári pozícióját egy művezető töltötte be, elnöke egy főművezető volt, tagjai között három adminisztratív dolgozó és csupán két (!) munkás foglalt helyet. (Az az ismertetett feljegyzés, amelyet az ÜSZB egyik tagja a második normakarbantartásról a szakszervezeti választás küldöttértekezletére tervezett hozzászóláshoz készített, soha nem került el magasabb szintekhez.)

Hasonló okokból nem számíthattak a munkások érdekeik védelmében a pártszervezetre sem. Bár az alapszervezet tagságának mintegy a fele a munkások közül került ki, a vezetést kizárólag az alsó szintű vezetői gárda adta. Titkára egy művezető, szervező titkára egy főművezető, további három tagja ugyancsak művezető volt. A vállalat pártbizottsága egyszerűen nem kaphatott objektív információt a dolgokról.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 1970-ben gyökeres változás következett be a korábbinál egészségesebb irányba: a gyáregység munkás párttagjai saját képviselőjüket (szociológiai terminusaink szerint az irányadó réteg egyik tagját) juttatták az alapszervezeti titkár fontos pozíciójába.



A szakszervezet szerepében, és ezzel összefüggésben struktúrájában — úgy tűnik — bizonyos ellentmondások vannak, amelyek mélységüket tekintve túlmutatnak az információs csatornáinak működésében jelentkező hiányosságokon. A szakszervezet, még ha pontos képe lett volna is a gyáregységben történekről, illetve saját „szervezett” munkásainak viselkedéséről, helyzetéről, akkor sem tudta volna, hogy a teljesítmény- és bérkonfliktusok kérdésében melyik lábára álljon. A szakszervezet, ez tradicionális feladatai közé tartozott, szervezte a munkaversenyeket, de ugyanakkor megpróbált szembeszegülni a munkanormák megszigorításával. Azaz az egyik kezével szorgalmazta a teljesítmények emelését, a másikkal pedig igyekezett elhárítani ennek, az adott körülmények között, törvényszerűen várható következményeit. A szakszervezet (annak a korszaknak a hagyományaként, amely tagadta a gazdasági szervezeten belüli érdekkonfliktusok létét) soraiban egyesíti a vállalat munkásait, adminisztratív dolgozóit, alsó szintű vezetőit és felső vezetőit, akik közül többen komoly funkciókat is töltenek be szerveiben, ami az érdekvédelmi tevékenységben nyilvánvaló dimenziózavart eredményez. Felmerült ugyanis a kérdés: konfliktus esetén kinek az érdekeit védje? A munkásokét? Az alsó szintű vezetőkét? A felsőbb vezetését? Ezen belül is melyik rétegét? Ezekre a meglehetősen zavarbaejtő kérdésekre a divatos válasz az, hogy játsszon közvetítő szerepet és segítse elő a szervezeten belüli harmónia megteremtését. Csakhogy egy ilyen funkció betöltéséhez (még ha elméletileg elfogadjuk is, hogy lehetséges) függetlenített apparátus és megfelelő hatalom szükséges.

Függetlenített apparátusa a szakszervezetnek, mint bizonyítottuk, nem volt. „Az a baj, hogy a szakszervezeti vezetőket is a gyár fizeti” — mondták a munkások. Az ÜSZB vezetése alsó szintű szakigazgatási vezetőkől tevődött össze, akik elsődlegesen — érdekeiket tekintve — művezetők, főmű-

vezetők voltak, nem pedig szakszervezeti funkcionáriusok. Márpedig, mint az érdekek elemzésénél kifejtettük, az alsó szintű vezetői gárdának a munkásokhoz képest törvényszerűen eltérő érdekei vannak, és ily módon alkalmatlanok arra, hogy a munkások érdekeit képviseljék. Az emberek, még ha személy szerint jó szándékúak és becsületesek is, „saját bőrükből nem bújhatnak ki”, azaz természetsszerűleg a saját társadalmi-gazdasági pozíciójuk által meghatározott módon cselekszenek. A vállalat szakszervezeti vezetése pedig funkcionáriusainak listáját, mint erről a munkaügyi osztályon értesültünk, minden évben a vállalatvezetés elé terjesztette, hogy az „a legális lehetőségeken belül anyagilag honorálja társadalmi tevékenységüket”, amit a vállalat meg is tett. Nem véletlen, hogy egyes művezetők (a gyáregységben erre is volt példa) szakszervezeti funkciójukat ugródeszkául használták magasabb szakigazgatási pozíciók (pl. üzemvezetés) felé. Ugyanígy a szakszervezet felső funkcionáriusai, jóllehet elvileg függetlenítettek voltak, a kollektív szerződés szerint a vállalat felső vezetéséhez hasonló módon részesedtek a nyereségből.

A szakszervezet hatalma, apparátusának függőségéből adódóan és a vállalati döntésekbe való beleszólási joga ellenére is, minden területen kisebb volt a vállalatvezetésénél. Ugyanakkor — még ha apparátusát függetleníthette volna is — nem követelhetett magának nagyobbát. Amikor a normakarbantartások végrehajtásakor a vállalatvezetés arra hivatkozott, hogy a darabéres területek bérei aránytalanul „elfutottak” az időbéres területekéhez képest, a szakszervezet részéről a munkások által várt és normális fellépés az lett volna, hogy a vállalat emelje meg az időbéres dolgozók kereseteit, és hagyja érintetlenül a darabbéreseket. Csakhogy a vállalatvezetés sem jószántából folyamodott a drasztikus és számos negatív hatással járó lépéshez: nyomták a gazdaságosság követelményei, nyomta a munkaerőhiány és mindenekfölött az átlagbér. Márpedig,



ahogy a vállalat vezetése nem szegülhetett szembe az országos intézkedésekkel és szabályozókkal, ugyanúgy nem tehetette meg ezt a vállalati szakszervezet sem. Amíg pedig bizonyos döntések centralizáltsága a vállalati vezetést is megfosztotta a szükséges hatalomtól, a szakszervezet nem várhatta, hogy a vállalati szinten összpontosuló igen kevés, a konfliktusok megoldásához és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséhez együttesen alig elegendő hatalmat vele megosszák.

Mindez a munkások között rossz vért szült: „a szakszervezetnek nálunk csak a neve van, nullával egyenlő.” „A vállalat és a szakszervezet egy húron pendülnek” — mondták.<sup>6</sup>

#### A MUNKÁSOK HATALMÁRÓL

A szakszervezet funkcionálásának elégtelenségei nem jelentették azt, hogy a munkások „védtelenek” lettek volna a vállalatvezetéssel szemben.

Ha a munkások általános helyzetét mérlegeljük (ami semmi esetre sem szűkíthető le a vállalat belüli helyzetükre), megállapítható: a munkások hatalmi pozíciói képesek voltak rivalizálni a vállalati vezetéssel. A gazdasági reformnak a munkahely változtatást megkönnyítő intézkedései és nagyrészt az átlagbér-ellenőrzés hatására a munkaerőpiacon a kereslet

<sup>6</sup> A vállalatvezetés és a szakszervezet között a hatalmi viszonyok ilyen alakulása nyomta rá a bélyegét az üzemi demokrácia intézményének, a termelési tanácskozásnak a funkcionálására is. Ha a munkások közvetett módon (a szakszervezeten keresztül) nem juthattak megfelelően szóhoz a bérszínvonal kérdésében, akkor közvetlenül (a szakszervezet által szervezett termelési tanácskozásokon) sem. A termelési tanácskozás formálissá válása szoros összefüggésben van a vállalat belüli hatalmi konstellációval. (A termelési tanácskozással kapcsolatban lásd tanulmányunk II. részében, a nem gazdasági ösztönzőket.)

(inkább fiktív, mint tényleges) olyannyira túlsúlyba került a kínálattal szemben, hogy a munkásoknak — a segédmunkásoktól a szakmunkásokig, a hegesztőktől a lakatosokig — bármikor módjukban állt a kilépés, anélkül, hogy ez anyagi veszteséget jelentett volna számukra. Ez önmagában is igen erős hatalmi pozícióba juttatta a munkásokat.

A munkások hatalmi helyzetét, összefüggésben a munkaerő iránti igen nagy kereslettel, a vállalat belüli egyéb tényezők is erősítették. A legfontosabb ilyen tényező az informális szervezet volt. Felesleges hosszasan bizonyítani, hogy egy olyan szervezetnek a léte, amely a hozzá tartozó munkásokat környezetük valamennyi érdekeit érintő mozzanatáról széles körű és jó információkkal látja el, ezeket az információkat jelentős mennyiségű tapasztalati anyag egybevetésével kollektíven feldolgozza, kidolgozza a körülmények adott állapotának leginkább megfelelő, rugalmas érdekvédelmi cselekvés módjait és kollektíven megvalósítja ezt a cselekvést, igen komoly erősségű hatalmi pólus. Hatalmi pozíciót jelenthetnek ugyanakkor a munkások számára olyan (az informális szervezetben egyébként már benne foglalt) képességek is, mint az igen jó szaktudás, munkabírási, tapasztalat és így tovább.<sup>7</sup>

A munkásságon belül természetesen nem azonos hatalmi súllyal bírtak az egyes szakmák, brigádok és ezeken belül az informális pozíciók alapján különválasztott rétegek sem.

Az irányadó réteg, a klikkek hatalma rendkívül szilárd és erős volt. Részben azért, mert az általuk létrehozott informális struktúra volt a legszilárdabb, a tagok feltétlen együttműködé-

<sup>7</sup> Az informális hatalmi struktúra természetesen nem csupán a műhelyek szintjén van meg, hanem a gyáregységvezetést, illetve a vállalatvezetést is átfogja. Kutatásunk során például fény derült arra, hogy a gyáregységvezetésen belül két informális klikk küzdött egymással. Az egyik a gyáregységvezető és az ÜSZB, a másik pedig a gyáregység pártvezetése körül csoportosult.



sét biztosította. Részben pedig azért, mert ez a réteg egyesítette magában a legkitűnőbb, legnagyobb gyakorlati idővel rendelkező, legtöbb tapasztalattal bíró szakmunkásokat. Az egyengető-lakatosok „hatos” informális kollektív vezetéséről mondták a gyáregységben: „Ha ez a hat ember megindul, mindenki megy utánuk. De ha ez a hat ember leáll, mindenki leáll.” A művezető a klikkekről és a kapcsolódókról megállapította: „Ez a húsz ember egymás között akárhogyan veszekszik is, kifelé mindig egységes. Tudják, hogy mit miért csinálnak, rendkívül értelmesek, és szakmailag is igen jók.” Az utóbbi megállapításhoz hozzátartozik, hogy szinte kizárólag szakmunkások és 10 év feletti gyakorlattal rendelkező emberek voltak köztük. Szilárdította ezeknek a dolgozóknak a pozícióit az is, hogy volt „gazdasági hátszáguk”. Bármikor könnyen át tudták vészelni a teljesítménycsökkenés anyagi áldozatait, vagy a kilépéssel járó esetleges átmeneti bérveszteségeket. Az „informális” hatalmi pozíciókhoz megszerezték a munkások számára elérhető valamennyi „formális” hatalmi pozíciót is. Az egyengető-lakatosoknál, de ugyanígy a szerelőlakatosoknál is szinte kizárólagosan a klikkekben csoportosultak a brigádvezetők, a szakszervezeti bizalmiak, a párttagok, a munkásőrök stb. Ők adták ezen túlmenően a törzsgárdát.

Az irányadó réteg hatalma az egyengető-lakatosoknál, informális szervezetük jellegénél fogva, nagyobb volt, mint a szerelőlakatosoknál. Mint már kifejtettük, az egyengető szakmát egyetlen hallatlanul erős (nyolc egymásra épült klikkből álló) informális központ uralta. Ezzel szemben a szerelőlakatosoknál három izolált központ volt: egy a belső szerelőknél, egy a homlokszerelőknél, egy pedig az oldal-, illetve tetőszerelőknél. A három központ közül is csak a homlokszerelőké volt szilárd (négy szorosan egymásra épült klikk — Trencsényi-brigád), gyengébb volt a belső szerelőké (Engel-, Honner-, Lázár-brigád) és önmagában is megosztott volt a tető- és

oldalszerelőké illetve állítóké. (Jancsek-, Neumann-, Péteri-brigád.)

Az egyengető-lakatosok klikkjeinél mindehhez még sajátos hatalmi eszközök járultak: monopolhelyzetben voltak, ami több tényezőtől tevődött össze. Nem lehetett őket megfogni. „Az egyengetés olyan, hogy a munkások addig dolgoznak egy lemezen, amíg akarnak. Minden lemez másféle” — mondta a művezető. (Ez így is volt. A munkások szerint azért, mert a lemezek belső rétegzettsége, széntartalma stb. változó.) A munka fortélyait maguk a művezetők sem ismerték. Egyszer akarták csupán bemutatni hogyan lehet gyorsabban csinálni a munkát, de „rossz” lemezt fogtak ki, meg nem is értettek hozzá, „rosszul adagolták bele a meleget”, úgy hogy a „lemezen egyre nagyobb domborulatok és gödrök keletkeztek”, amin a munkások hetekig kitűnően „szórakoztak”. Ezzel szemben a szerelőlakatosok és hegesztők munkája megbízhatóbban volt normázható. A monopolhelyzet fontos része volt az egyengető-lakatosok „pótolhatatlansága”. „Titkuk az, hogy egyengető-lakatost nem lehet szerezni. Ha a hegesztőknél valakinek jár a szája, vagy nem túlórázik, hoznak újat. Az egyengetőknél utánpótlás nincs. Az új ember két napig bírja ott, a zenekonzervatóriumtól (az egészségre ártalmas igen nagy zajtól) mindenki fél.” Pótolhatatlanságuk fenntartására maguk is vigyáztak: „Elüldözik az új embereket, nem mutatják meg a fiataloknak a munkafogásokat” — panaszkodott a művezetőjük. Ez annyiban igaz is volt, hogy a szakma titkaiba valóban csak megbízható fiatalokat avattak be, de korántsem igaz, hogy minden fiataalt kivetettek volna magukból. Az egyengetők klikkjeihez kapcsolódók között húszéves „gyerekek” is voltak. Tovább emelte jelentőségüket, hogy a gyáregységben a munka utolsó fázisát végezték. „Az egyengetőkön a világ szeme — állapította meg egyikük — rajtunk múlik, hogy a kocszi kimegy-e a gyáregységből, vagy sem.” Ha a brigád,



pontosabban a klikkek leálltak, nemcsak a gyáregységvezetés prémiuma „ugrott”, hanem a további műveleteket végző gyáregység munkájában is előbb-utóbb fennakadás támadt. „Az egyengetés az egyetlen szakma, amely fejreállíthatja a vállalatot. Lemaradás van, de a dolgozó kettőkor leteszi a kalapácsot. Mit tehetek?” — így nyilatkozott művezetőjük.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Leonard Sayles az egyengető-lakatosokéhoz hasonló monopolhelyzetben levő amerikai munkások érdekes esetét írja le. Az eset, bár eltérő technológiai, valamint társadalmi-gazdasági feltételek között történt, lehetővé teszi az egyengetők magatartásának jobb megértését, és bizonyos előrejelzést ad arra is, hogy a munkások önmagában imponáló és rokonszenves, de a vállalat számára kényelmetlen taktikázását a vezetés előbb-utóbb milyen eszközökkel fogja felszámolni. Sayles egy kisebb gépipari gyár (1200 dolgozó) finomköszörűs-műhelyének (35 munkásnak) a tevékenységét vizsgálta 1941 és 1951 között. 1941-ben a finomköszörűsök a készre gyártó fázis legmagasabb béreit kapták, valamennyien azonos besorolásban, azonos pénzért dolgoztak. A háború első éveiben 24 óras sztrájkkal kikényszerítették a túlmunkát és a vele járó pénzt, engedélyezték nekik, hogy gépeiket felgyorsítsák, csúcsteljesítményeket és béreket érjenek el, és az emberek úgy érezték, hogy „kezükből a világ”. Ezt megtehették, mert igen fontos munkafázist végeztek: műhelyük a gyár földrajzi középpontjában és kommunikációs hálózatának a centrumában volt; a műhely munkásai annyira összetartók voltak, hogy maguk vitték az ügyeket, és a művezető alig jelent meg a műhelyben; közülük került ki a szakszervezet elnöke és végrehajtó testületének két tagja. Amikor a háborús megrendelések elesetek, a gyár vezetése a köszörűsök bérének a csökkentésére törekedett. A munkások háromhónapos lassítással kikényszerítették a vezetést anyagi pozícióik helyreállítására, sőt — a szakszervezet segítségével újabb pénzeket „verték ki” (a szükségesnél több időt számoltak el karbantartási munkákra). 1946 után a vállalatvezetés mégis 30%-os bércsökkentést hajtott végre. A finomköszörűs-műhelyben ugyanis ezt megelőzően viszály tört ki, az emberek — bár többször elhatározták — képtelenek voltak sztrájkot, de még teljesítménycsökkentést is végrehajtani. Közben ugyanis a műhely helyzetében gyökeres változások következtek be: a vezetés a köszörülést megelőző technológiai műveleten olyan módosításokat hajtott végre, hogy a

Adódtak persze pótlólagos hatalmi eszközök a szerelőlakatosok számára is, ha nem is olyan erős hatásúak, mint az egyengető-lakatosoké. A homlokszerelők (Trencsényi-brigád) klikkjei annak a művezetőnek a támogatását élvezték, akit a gyáregység legkiválóbb szakembereként tartottak nyilván, és maguk a legjobb szakmunkások voltak. Hasonlóan erősítette a belső szerelők (Engel-, Honner-, Lázár-brigád) klikkjeinek a pozícióit, hogy a legjobb viszonyban voltak a gyáregység legügyesebben „manipuláló”, saját hatalmi eszközeit a lehető legjobban forgató művezetőjével, aki — nem véletlen — ÜSZB-titkár is volt.

A másik határozott rétegnek, az ellenzéknek a hatalma a klikkekéhez, az irányadó rétegéhez képest gyenge volt. Bár jó szakmunkások voltak, tapasztalatuk (elsődlegesen a vállalati szervezet bonyolult mechanizmusainak működésével és nem a munkával kapcsolatosan) kevés volt, nem volt gazdasági „háttérük” sem. Egymással is nehezen tudtak együttműködni. „Informális” és „formális” hatalmi pozícióik egyaránt szegényesnek bizonyultak: az esetek többségében csak igen gyenge láncszerű informális struktúra létrehozására voltak képesek, és elenyésző volt közöttük azoknak a száma, akik „formális” pozíciót kaptak. Az informális pozíciók gyengesége,

köszörülés — néhány speciális munkát kivéve — feleslegessé vált, az elvégzendő munka mennyisége így lecsökkent, s a dolgozók jelentős részét éjszakai műszakba helyezték. A köszörűs-műhelyt a gyár központjából elköltöztették, kapcsolatai a gyár többi részével megszakadtak. A szakszervezeti elnököt, aki a köszörűsök közül került ki, más megbízatással látták el, s kapcsolatai hajdani munkatársaival megszakadtak. L. Sayles, *A Case Study of Union Participation and Technological Change*. Human Organization 1952. 1. sz. Idézi W. F. Whyte, *Men at Work*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill. 1964. című munkájában.



a gazdasági hátszág hiánya azt eredményezte, hogy ahol komoly hatalmi pozíciókba „születtek”, azokat sem tudták kiaknázni. Így például az egyengető szakma monopolhelyzete az „ellenzéki” Ferenczi-brigád számára is, legalábbis részben, megvolt. Potenciális maradt azonban — a fiatal munkások nem tudták úgy kihasználni, mint az „öregék”. Fő hatalmi eszközüket, „adujukat”, a kilépés végső alternatívája jelentette, ami ha általános „hatalmi” helyzetük szempontjából fontos tényező volt is, a vállalaton belüli pozícióikat csak kevésbé szilárdította meg.

Az egyengető-lakatosok és szerelőlakatosok „perifériája” hatalmi szempontból teljesen jelentéktelen volt.

Az alkatrész-lakatosok, sajátos helyzetük folytán, az egyengetők és szerelők „ellenzékéhez” hasonló gyenge pozícióban voltak.

Összegezésképpen: a vállalatvezetés és a munkások között nagyjából megvolt a hatalom szükséges egyensúlya. Nem azért, mert a munkásoknak jelentős hatalmi pozíciók álltak rendelkezésére, hanem inkább azért, mert — bizonyos makro-gazdasági adottságok miatt — a vezetésnek kevés hatalma volt, keze a bérek kulcskérdésében meg volt kötve. A munkások hatalmát nem a szakszervezet, hanem az informális szervezet jelentette. Következésképpen a vállalatvezetés és a munkások között a hatalmi egyensúly ott volt meg, ahol erős és szilárd volt az informális szervezet. Ez volt a helyzet az egyengető-lakatosoknál, a szerelőknél, de éppen ellenkezője volt az alkatrész-lakatosoknál. Ugyanakkor a hatalmi egyensúly — összefüggésben a szakszervezet nem megfelelő funkcionálásával — teljesen felbillent a szakmákon (brigádokon) belül az egyes munkásrétegek között. Az irányadó (+kapcsolódók) réteg olyan helyzetben volt, hogy teljes mértékben diktálni tudta a feltételeket a többi rétegek (az ellenzék, a periféria) számára. A hatalmi viszonyokat tehát a többpólusosság jelle-

mezte, s a részleges egyensúly, illetve egyensúlyhiány állapotát mutatták.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> A szocialista gazdasági szervezetben, mint tanulmányunk jelen részében bizonyítottuk, a hatalmi modell korántsem felel meg annak a pluralista képnek, amit a hazai társadalomtudósok és ideológusok felrajzolnak. Nem felel meg ugyanakkor azoknak a nyugati elképzeléseknek sem, amelyek szerint a szocialista vállalatok hatalmi struktúrája „törvényszerűen” monolitikus. A valóságos helyzet az, hogy a formális (előírt) hatalmi struktúra, valamint az ezzel összekovácsolódott informális (rejtett) hatalmi struktúra önmagában is, de együttesen is egyaránt mutat pluralista és monolitikus vonásokat. Vállalati szinten nézve a szakigazgatás és a szakszervezet, a munkások szempontjából is, sokszor monolitikusnak tűnnek, jóllehet nem feltétlenül ilyenek. A bérszínvonal körüli konfliktusokban valóban monolitikus jellemzők érvényesülnek, egyéb területeken (például munkásjóléti intézkedések) azonban nem. Itt már pluralista vonások dominálnak. A műhelyek szintjén nézve viszont, sokszor éppen a bérkonfliktusokban, a munkások informális szervezete (az egyengetők klikkje például) hordoz magában monolitikus vonásokat, amit azonban a szakigazgatás ellensúlyoz, s visz bele pluralista jellemzőket. A szakszervezet szerepével kapcsolatban nem csupán az a probléma, hogy a vállalat szintjén egyes kérdésekben nem képes hatalmi ellensúlyként szerepelni, hanem az is, hogy a műhelyek szintjén sem tudja megtenni ezt, azaz bizonyos munkásrétegeket (így az ún. ellenzéket) sem tudja megvédeni más munkásrétegekkel (az irányadó réteggel) szemben. A központi kérdés tehát nem a monolitikus vagy pluralista (amelyek egymást kiegészítve érvényesülnek), hanem a sokoldalú hatalmi egyensúly.



## VII. TRANZAKCIÓK A GAZDASÁGI SZERVEZETBEN — A TELJESÍTMÉNYTAKTIKA ÉS A FLUKTUÁCIÓ

### A TRANZAKCIÓRÓL ÁLTALÁBAN

A különböző erősségű hatalmi eszközökkel alátámasztott partikuláris érdekek küzdelmének, összeütközéseinek eredménye tranzakció létrejötte, illetve annak meghíúsulása lehet. A tranzakciók, illetve hiányuk mind az érdek- és hatalmi viszonyok egy adott állapotát, illetve az érdek és hatalmi játék lefolyását meghatározó társadalmi-gazdasági környezet egy adott állapotát fejezik ki.

A gazdasági szervezetben akkor beszélünk tranzakciókról (ügyletekről), amikor a szervezeti tevékenységben részt vevő felek, a közöttük végbemenő informális, tárgyalásos vagy nem tárgyalásos alkudozás eredményeként megterhelésükkel (erőfeszítéseikkel, ráfordításaikkal) nagyjából arányos előnyökhöz (gazdasági haszon, nem gazdasági előnyök) jutnak. Tranzakció hiánya áll fenn viszont abban az esetben, ha az egyik vagy több fél megterheléseihez képest aránytalanul nagy előnyöket élvez, míg a másik vagy több fél az általa élvezett előnyökhöz képest aránytalanul nagy terheket hordoz. Ahhoz, hogy a gazdasági szervezet sikeresen működhessen, formális mechanizmusai, illetve intézményei megfelelő tartalommal telítődjenek, bilaterális és multilaterális tranzakciók kiegyensúlyozott rendszerének a létrejöttére van szükség, mivel csupán ez biztosíthatja a szervezeti tevékenységben részes felek zökkenőmentes és egy közös cél érdekében történő együttműködését. Mivel pedig a szervezet működése időben kiterjedt folyamat, nem elegendő, hogyha a tranzakciók csupán



pillanatnyilag léteznek, hanem hosszú távú meglétük a kívánatos.

A tranzakció az érdekek és a hatalom szemszögéből nézve szintetikus kategória. A tranzakció az érdek- és hatalmi viszonyok egy sajátos állapotából nő ki, de az érdekek és a hatalom jelenléte korántsem feltétlenül eredményez tranzakciót. Létrejötté az érdekek kompromisszumán, illetve a hatalom egyensúlyán alapszik. A tranzakció hiánya következtésképpen krónikus érdekkonfliktus jelenléte, illetve a hatalmi egyensúly tartós felborulására utal. A tranzakciók szilárdsága az érdekkompromisszum, illetve a hatalmi egyensúly szilárdságának a kifejeződése.

Tanulmányunk jelen részében a munkásmagatartásokat a gazdasági szervezeten belül a felsőbb vezetés és a dolgozók, az alsóbb szintű vezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek egymás közti viszonyát a tranzakció (annak léte, illetve szilárdsága) szempontjából mérlegeljük, ezzel mintegy összefoglalva mindazt, amit a témáról konkrét munkásmagatartások, az érdek- és hatalmi viszonyok elemzése során elmondottunk. Ugyanakkor azonban a tranzakció átfogó kategóriájának a bevezetésével az egész kérdéskomplexumot több új oldalról is megvilágítjuk.

A tárgyalt vállalatnál a tranzakciók tárgyát elsődlegesen a pénz (a gazdasági haszon) és a munka (a ráfordítás) képezte, ami abból adódott, hogy az emberek szükségleti struktúrájában gazdasági jellegű igények voltak túlsúlyban, illetve ezek kielégítésére nyílt elsődlegesen lehetőség, s ezért cselekvésük fő indítéka (legalábbis a munkások szintjén) a pénz volt. (Mindez természetesen nem zárta ki, hogy nem gazdasági jellegű „javak”, presztízs, társas életben való részvétel, személyes rokonszenv stb. „ne cseréltek volna gazdát”, de ennek szerepe témánk szempontjából, mint bizonyítottuk, másod-

lagos.) A tárgyalt tranzakciók tehát nagyrészt gazdasági jellegűek lesznek.<sup>1</sup>

#### A TRANZAKCIÓK ÉS A KONTROLL MECHANIZMUS

A gazdasági szervezetben a tranzakciók alakulását, miután gazdasági jellegükről volt szó, elsődlegesen a vállalat formális kontroll mechanizmusa, pontosabban annak legfontosabb eleme, a gazdasági ösztönzés rendszere volt hivatva „kormányozni”. A kontroll mechanizmus, az ügyletek szemszögéből nézve, arra volt hivatott, hogy a munka szerinti elosztás átfogó megvalósításának szorgalmazásával a gazdasági szervezetben működő rétegek, csoportok és egyének között olyan megállapodások létrejöttét biztosítsa, amelyekben mind az előnyök (a gazdasági haszon), mind a teherviselés (a ráfordítás) kölcsönösen és sokoldalúan arányosan oszlanak meg, azaz az érdekek és hatalmi súlyok játékanak az eredménye pozitív, és a szervezeti célok megvalósításának irányába visz.

A tárgyalt vállalatnál, mivel egy szigorúan és keményen kézben tartott és szervezett formális struktúra működött, az ügyletek általában a szervezet által felállított szabályok korlátai között kötődtek, bár gazdagságukban és változatosságukban, természetüknél fogva, messze kinőtték a formális kereteket. Egy ilyen méretű igen bonyolult szervezetben ugyanis a tranzakciók tárgyát képező gazdasági haszon (pénz) és ráfor-

<sup>1</sup> A tranzakciók főbb elméleti megközelítései (exchange theories), az alábbi szociológusoktól származnak: G. C. Homans (*Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, New York 1961.) Elsődlegesen pszichológiai elmélet. B. Blau (*Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.) M. Crozier (*Le phénomène bureaucratique*, Aux Éditions du Seuil, Paris 1963.) Tanulmányunkban elsődlegesen Michel Crozier-től merítettünk gondolatokat, jóllehet meglehetősen liberálisan kezeltük és építettük be őket saját sémánkba.



dítás (munka) megjelenési formáinak olyan hallatlanul változatos és széles skálán mozgó tömege van jelen, hogy a tranzakciók valamennyi lehetséges változatának a kontroll mechanizmus és egyéb intézmények által történő szabályozása, a kollektív szerződés vagy egyéb dokumentumok keretében történő kodifikálása, egyszerűen lehetetlen. Az ügyletek nemcsak évről évre, hanem hónapról hónapra, hétről hétre, napról napra, óráról órára és percről percre születnek, amivel semmiféle szabályozó vagy szabályalkotó tevékenység nem tud lépést tartani. Az ügyletkötés fő szabályait ugyan számtalan hivatalos dokumentum foglalta magában, de ezeken belül lehetőség nyílt az „improvizálás”-ra, „kiskapuk” keresésére.

Az ügyletek ott kezdődtek, hogy a munkás bejött a gyárba, vette a kalapácsot, eltöltötte a nyolc óráját a műhelyben, és ezért kapott egy meghatározott összegű pénzt. Ügyletről volt szó azonban akkor is, amikor a termelési osztály — egy éppen folyamatban levő teljesítménycsökkentés hatására — céljatlanná tűzött ki a gyáregység munkásainak. Ez utóbbi látszólag igen egyszerű volt: a munkások produkálták a kocsikat, és felvették a pénzt. A valóság azonban sokkal bonyolultabb: az egyszerű ügylet mögött tranzakciók sorozata húzódott meg, mégpedig a következő szereplőkkel: a termelési vonal, a munkaügyi vonal, a gyáregység alsó szintű vezetése, az egyes szakmák, brigádok, az egyes munkásrétegek és így tovább. S az ügyletek e sorozatában szerepet kaptak mindazok az érdekek és hatalmi súlyok, amelyeket leírtunk. Több oldalú tranzakcióról volt szó akkor is, az ellenkező oldalról közelítve meg a kérdést, amikor egy kiemelkedő képességű egyengető-lakatos az informális struktúra (a klikkek) által előírt standardhoz, s nem időszerű pénzigényéhez vagy képességéhez igazította teljesítményét, és — cserében — élvezte a taktikázás összes előnyeit. Ha a munkások, túlóra nélkül, bennmaradtak a művezető kérésére, hogy meő-ra befejezzenek

egy kocsit, ugyancsak ügyletről volt szó. Ebben az esetben vagy a művezető „számította le” azt a „váltót”, amit a munkások adtak neki egy múltban tett szívességéért, vagy pedig a munkások éppen most „nyújtottak hitelt” művezetőjüknek, előlegként egy jövőbeli szívességért. Nem kevésbé jelentett tranzakciót az sem, amikor a termelési eredmények iránt közömbös, időbérben dolgozó darus hajtotta magát, hogy a teljesítménybérben dolgozó szerelőlakatosok pénze meglegyen, mert tudta, hogy ellenkező esetben a dühös emberek kiráncigálják a kosarából, vagy esetleg hozzávágnak egy kalapácsot.

A leírt ügyleteknek közös vonása, hogy bennük (könnyebben vagy nehezebben kitapítható) eltérő, szemben álló érdekek és hatalmi súlyok szerepelnek. Ugyancsak közös vonásuk, hogy résztvevőik általában a formális szabály által körülírt kategóriákban szerződnek. A munkások munkájáért (ráfordításáért) fizetett pénz összegét behatárolja a személyi óraber, a munkanorma, a munkakategória. Az egyengetők erőfeszítéseiről (vagy taktikázásairól) adott ellenszolgáltatás a céljutalmak, a túlórázás „legális” forrásaiból származik. A művezető ugyancsak „törvényes” források felhasználásával manipulálja emberei keresetét. Ezek igen fontos momentumok, mert azt illusztrálják, hogy a tárgyalt vállalatnál a formális struktúra erős volt. (Természetesen a tranzakcióknak, mint mindenütt, itt is voltak illegális „útjaik”. A gyáregységben ismerték az úgynevezett fekete túlóra fogalmát, ami azt jelentette, hogy a túlórázás semmiféle hivatalos nyilvántartásba nem került, és a gyáregységvezetés „zsebből fizette”).

Érdemes talán megemlíteni, hogy a hazai vállalatok egy jelentős részében, de elsődlegesen az építőiparban, az ügyletek messze túlnőnek a formális kereteket. Egy budapesti lakásépítő vállalatnál, ahol ugyancsak üzemszociológiai kutatást folytattunk, a darabbéres konstrukció olyan formális kategóriái, mint a személyi óraber, a munkakategória, a munkanorma,



nagyrészt elvesztették jelentőségüket. „A munkás bejön a munkahelyre, még fel sem vette a kalapácsot, és azt kérdezi, hogy mennyi lesz a pénz? A művezető azt válaszolja: amennyit teljesítenek. A munkás röhög, és azt mondja, hogy másfeles bérszorzó (150% teljesítmény) neki jó lesz. A brigád teljesítménye ugyan alig haladja meg a 100%-ot, de a művezető különböző címeken (törmeléklapátolás, szállítási munkák, vagy ahogy megfogalmazták: nemzeti dalok éneklése) kénytelen annyi százalékot igazolni, amennyi a dolgozó számára elfogadható. Ha ugyanis ő nem teszi ezt meg, megteszi az építésvezető, a főépítésvezető vagy a központ. Létszámbeli hiány van, és tíz körömmel fogják a munkást.” Az, hogy a pénz mögött tényleges teljesítmény nincs, az adott körülmények között csak kevés embert aggaszt.

A tárgyalt gazdasági szervezetben, kézbentartottságából és a kontroll mechanizmus nagyrészt előírászerű funkcionálásából adódóan, volt egyfajta rend: az ügyletek többsége, mint már említettük, a formális kereteken belül kötődött. A probléma itt viszont az volt, hogy a kontroll mechanizmus konstrukciója és működése nagyrészt (tanulmányunk II. része) alkalmatlannak bizonyult kinyilvánított céljának, a munka szerinti elosztásnak a megvalósítására, ami kihatott a tranzakciók alakulására is. Torz keretek között nem jöhet létre a vállalat egészét átfogó tranzakció rendszer. Ily módon az érdekek és a hatalmi súlyok játéka eredményeként csak egyes viszonylatokban keletkeztek tranzakciók, míg másokban az egyoldalú teherviselés és az egyoldalú haszonélvezés momentumai voltak túlsúlyban. De a létrejött ügyletek sem mindig voltak hosszú távon is elég szilárdak.

#### A VÁLLALATVEZETÉS ÉS A MUNKÁSOK KÖZÖTTI TRANZAKCIÓK

Mivel a tranzakciók tárgyát képező munka (ráfordítás) és pénz (gazdasági haszon) ügyében több réteg és csoport érde-

kei, illetve hatalmi eszközei ütköztek meg, a vállalatvezetés és a munkások közötti tranzakciók lényegében az ügyletek egész rendszerének elválaszthatatlan részét jelentik. A vállalatvezetés és a munkások között gyakran jöttek létre tranzakciók, sok esetben viszont éppen a hiányuk volt a jellemző. Ugyanígy azt is elmondhatjuk, hogy a létrejött ügyletek egy részére a stabilitás, másokra viszont a labilitás nyomta rá a bélyegét. A vállalatvezetés és a dolgozók ügyletei differenciáltak voltak, mint ahogy érdek- és hatalmi viszonyaik is. Az „ügyletek” — felszínesen szemlélve — a szakmák és brigádok szerint differenciálódtak: mélyebben szemlélve a jelenségeket, elsődlegesen munkásrétegenként.

Az 1968/69-es helyzet alapján megállapítható, hogy az egyengető-lakatosok és a vállalatvezetés között labilis, de hosszú távon is érvényesülő tranzakciók jöttek létre. Az egyengető-lakatosok („ha akartak”) a legszorgalmasabban, a legkeményebben dolgoztak. Teljesítményszázalékaik csúcscímre meghaladta 1968-ban a 150%-ot (ami rajtuk kívül csak az alkatrész-lakatosoknál fordult elő), rendkívül nagy mértékben voltak hajlandók túllórázni (fejenként és havonta mintegy 36 óra). Cserében viszont számtalan privilégiumot élveztek: VI-os munkakategóriában dolgoztak, a bérezésük progresszív volt, ők kapták a legtöbb céljutalmat és túllórát (ami egyúttal és talán elsődlegesen privilégiumként fogható fel). Ha az egyengető-lakatosokon belül brigádonként vizsgáljuk a helyzetet, akkor a Czipra „öreg” egyengető-lakatos-csoport nyújtotta és kapta a legtöbbet, amíg a Ferenczi-féle „fiatal” brigád a kevesebbet. (Nem érdektelen talán ezek után felhívni a figyelmet arra, hogy az egyengető-lakatosok voltak a legerősebb, szinte „golyóbiztos” hatalmi helyzetben a vállalat szemből.) A vállalatvezetés és az egyengetők közötti tranzakciókat az tette ingataggá, hogy a vállalatvezetés (a munkaügyi vonal) a periodikusan ismétlődő bérmegegyeztetés



intézkedésekkel lényegében rendszeresen felrúgta a korábban már létrejött, a működésképes ügyletet, és olyan feltételeket igyekezett rákényszeríteni a munkásokra, amelyek számukra a korábbiaknál kedvezőtlenebbek voltak (több munkát ugyanazért a pénzért, vagy kevesebb pénzért ugyanannyi munkát). A tranzakció szemszögéből ez a magyarázata az 1967 és 1969 elején megismétlődő éles konfliktusoknak a vállalatvezetés és az egyengetők között.

A vállalatvezetés és a szerelőlakatosok között létrejött ügyletek szintén labilisak voltak. A szerelőlakatosok közül a homlokszerelők (Trencsényi-brigád) és a belső szerelők (Engel-, Honner-, Lázár-brigád) értek el az egyengetőkhöz hasonló magas teljesítményeket, az oldal- és tetőszerelők (Jancsek-, Neumann-, Péteri-brigád), valamint az állítók nem. Túlórázásuk mértéke is messze alatta maradt az előző szakmáénak (fejenként kb. 20 túlóra havonta). Előnyeik is mérsékeltébbek voltak: V-ös, IV-es munkakategóriában dolgoztak, lényegesen kevesebb céljutalommal, kevesebb túlórával, különleges kiváltságok nélkül. A vállalatnak az ő esetükben sikerült a ráfordítás és a gazdasági haszon arányát a maga számára a normakarbantartások útján kedvezően alakítani, azaz a maga szempontjából évről évre kedvezőbb terminusokkal megkötni az ügyletet. Úgy tűnik azonban, hogy emiatt a szerelőlakatosok sem szenvedtek komolyabb veszteségeket. A homlok- és belső szerelőknél a művezetők kárpótolták különböző manipulációkkal a normakarbantartások által okozott veszteségekért embereiket, míg a harmadik szerelőlakatos társaságnál (oldal-, tetőszerelők, állítók) a teljesítmények viszonylagosan alacsony szintje eleve biztosította a teljesítménykövetelmény szigorításának, azaz a normakarbantartásnak az elkerülését.

Az alkatrész-lakatosok és a vállalatvezetés között ügyletek, tranzakciók kötéséről nem beszélhetünk. Ezek az emberek

igen sokat dolgoztak (csúcsteljesítményük 1968-ban meghaladta a 160%-ot). Jutalmuk kevés volt: III–II-es munkakategóriájú feladatokat végeztek, a céljutalom gyakorlatilag ismeretlen fogalom volt náluk, a túlóra igen kevés, havonta mintegy 14 óra fejenként. A vállalatvezetés a teljesítménykövetelmény „véres” megszigorításával 1969-ben a maga számára igen kedvezővé, a munkások számára elviselhetetlenül kedvezőtlené tette a ráfordítás — gazdasági haszon arányt. A veszteségért a dolgozókat senki sem kárpótolta. Mindebben kétségtelenül igen komoly szerepet játszott, hogy a szakma hatalmi eszközeit tekintve jelentéktelen súllyal bírt, és a gyár falain belül szinte teljes egészében ki volt szolgáltatva a vezetés törekvéseinek.

#### AZ IRÁNYADÓ RÉTEG KIVÁLTSÁGAI — A LÉTSZÁMTARTÁS

A vállalatvezetés és az egyengető-lakatos, valamint szerelő-lakatos szakma közötti tranzakciók, mélyebben szemlélve a kérdést, tulajdonképpen csak a két szakma irányadó rétegére terjedtek ki. A tranzakciókat a klikkek által a maguk számára kikényszerített kiváltságos helyzet tette lehetővé.

#### 21. TÁBLÁZAT

*A mozgóbérrészek alakulása egyes munkásrétegeknél (1968)*

Munkásrétegek	Egy főre jutó céljutalom	Egy főre jutó ig. alaptól származó jutalom	Egy főre jutó túlóra
	Forint		
Klikkekben	2414,0	231,0	430,8
Kapcsolódóknál	1822,0	—	288,4
Ellenzéknél	1284,0	31,0	333,4
Perifériánál	367,3	—	123,8



Az irányadó réteg főleg az egyengetőknél, minden más rétegnél nagyobb arányban részesedett a különleges juttatásokból: a céljutalmakból, az igazgatói alapból származó jutalomból és a túlórázás lehetőségéből is. Mindezt jól illusztrálják az egyengető-lakatosokra (Czifra-, Ferenczi-brigád) vonatkozó adatok (1968). (Lásd 21. táblázat.)

22. TÁBLÁZAT

A brigádkeresetek alakulása az egyengető- és szerelőlakatos szakmában

Brigád (szakma)	Fő	Az egyengető- és szerelőlakatosok 1968-as átlagos órakeresetétől (11,59 forinttól)			
		a brigád órakerese- tének eltérése	a klikkek órakerese- tének eltérése	az ellenzék órakerese- tének eltérése	a periféria órakerese- tének eltérése
Czifra (egyen- gető)	27	+1,37	+2,26	—	—0,29
Ferenczi (egyen- gető)	27	—0,44	—	+0,26	—0,36
Oláh (egyen- gető)	5	+0,51	+0,86	—	—
Engel (belső szer.)	9	+0,33	+2,35	—0,05	—
Honner (belső szer.)	6	+0,92	+2,64	—0,85	—
Lázár (belső szer.)	9	—0,33	—0,31	—	+0,73
Jancsek (tető- szer.)	19	—1,39	+0,23	—1,70	—1,85
Neumann (oldal- szer.)	15	—1,26	+0,31	—	—1,37
Péteri (állító szer.)	10	—0,51	+1,31	—0,51	+0,30
Trencsényi (homlokszer.)	14	—0,38	+0,92	—3,71	—1,36

Az irányadó réteg ugyanakkor alapkereseteit tekintve is kiváltságos volt. A 22. táblázat az egyengető- és szerelőlakatos szakmában mutatja, hogy az egyes brigádoknak, valamint a brigádokon belül az egyes munkásrétegek képviselőinek átlagos órakeresetei hogyan tértek el 1968-ban a két szakma együttes átlagos órakeresetétől.

Az irányadó réteg, függetlenül attól, hogy a brigád órakeresete az átlaghoz képest magas volt vagy alacsony, minden brigádban (egyetlen kivétellel) többet keresett a szakmák átlagánál. Így volt ez az olyan viszonylag gyengén kereső brigádokban is, mint a Jancsek, a Neumann vagy a Péteri szerelőlakatos-csoport. Az ellenzéki réteg és a periféria viszont minden egyes brigádban (egy-egy sajátos eset kivételével) gyengébben keresett a szakmák átlagánál. Még az olyan igen jól kereső brigádokban is így volt ez, mint a Czifra egyengető-lakatos, illetve az Engel, a Honner és a Trencsényi szerelőlakatos-csoport.

Mindez arra enged következtetni, hogy a vállalatvezetés és az irányadó réteg közötti tranzakciók (amelyek a vállalat intézkedései miatt labilisak voltak, de mindig újrateremtődtek) a többi munkásrétegek számára nem jártak előnnyel, sőt bizonyos esetben a klikkek a többi munkások rovására állapodhattak meg a vállalattal.

Ha az irányadó réteg órakereseteit vizsgáljuk, meglepő jelenségre lehetünk figyelmesek: a Czifra-brigád klikkjei, akik magas kereseteik miatt szálkát jelentettek az egész gyár-egységvezetés, sőt a vállalatvezetés szemében is, normál munkaidejükben alacsonyabb órakeresetet (13,85 Ft) értek el, mint az Engel és a Honner szerelőlakatos-brigád klikkjei (13,94, illetve 14,23 Ft). Hogy a jelenségből a teljesítményszintek által okozott torzítást kiküszöböljük, minden egyes brigád órakeresetét 100%-os teljesítményszintre transzponáltuk. (Lásd 23. táblázat.)



## 23. TÁBLÁZAT

A 100%-os teljesítményre vonatkozó keresetek alakulása

Brigád (szakma)	Fő	Teljesít- mény % (1968)	Klikkek órakeresete (1968)	100% telje- sítménnyel elért óra- kereset
				Forint
Czifra (egyengető)	27	129,8	13,85	10,64
Ferenczi (egyengető)	27	110,6	—	—
Oláh (egyengető)	5	129,6	12,45	9,61
Engel (szer.)	9	131,1	13,94	10,63
Honner (szer.)	6	134,8	14,23	10,55
Lázár (szer.)	9	123,5	11,28	9,13
Jancsek (szer.)	19	110,9	11,82	10,66
Neumann (szer.)	15	111,4	10,90	9,78
Péteri (szer.)	10	118,5	12,90	10,89
Trencsényi (szer.)	14	119,8	12,51	10,44

Mint a táblázat mutatja, az Engel-, a Honner-, a Jancsek- és a Neumann-brigád klikkjei 100%-os (brigád) teljesítménnyel ugyanakkora órakeresetet tudtak elérni a maguk számára, mint a Czifra-brigád „irigylet” klikkjei. Holott a Czifra-csoport számtalan olyan előjogot élvezett (progresszivitást, magas munkakategóriát, céljutalmakat), amely jelentkezett az órakeresetekben. Hogyan tudták az Engel-, a Honner-, a Jancsek- és a Neumann-klikkek mégis az egyengetőknek erre a kivételezett szintjére fölemelni magukat?

A válasz hallatlanul egyszerű: létszámtartással (annak a taktikának az imitálásával, amelyet a vállalatvezetés is alkalmazott, hogy az átlagbér korlátai között egyes munkásrétegeit viszonylag jól meg tudja fizetni). A brigádok magas személyi órabérű „öreg” munkásokból álló klikkjei a csoportban nagyszámú fiatal munkást tartottak, alacsony személyi órabéréseket, és ezzel saját órakereseteiket „feljavították”. Míg a Czifra-

brigádban a munkások többségét a magas személyi órabérű klikkek alkották (74%-ot) (a kapcsolódókkal együtt), addig arányuk az Engel-brigádban csupán 44,4%, a Honnerben 50%, a Jancsekben 26%, a Péteriben pedig mindössze 10% volt! A többi fiatal. (Megjegyezzük, hogy az 1968 áprilisában lezajlott teljesítménycsökkentésig az egyengetők brigádja is „létszámtartó” volt. Ekkor azonban a fiatalok megalkották a saját külön csoportjukat, a Ferenczi-brigádot, míg az öregek a Czifra-brigádban maradtak.)

A létszámtartás eszközével tehát az irányadó réteg egyes szerelőbrigádokban nagyjából ugyanazokat az anyagi előnyöket tudta biztosítani magának, mint az egyengető-lakatos klikkek nehéz erőfeszítéseikkel, kollektív taktikázásukkal. Ami az utóbbiak számára a többletet, a különleges hasznot jelentette, az egyedül nagyarányú túlórázásuk volt.

A „létszámtartás” a teljesítménytaktikához képest alternatív, illetve kiegészítő eszköz az „öreg” munkások kezében arra, hogy az adott vállalati körülmények között anyagi perspektívát biztosíthassanak maguknak. (Visszaulunk az V. résznek a munkások érdekeivel foglalkozó fejtegetéseire.) A réteg anyagi perspektívája azáltal zárult le, hogy személyi órabérei megszűntek emelkedni, illetve a vállalat a csoport egy főre jutó átlagbérszintjét rögzíteni igyekezett. A teljesítménytaktika az átlagbérszint áttörését hozta, s így módon adott perspektívát, a létszámtartás viszont az átlagbér keretein belüli ügyeskedéssel. Ha ugyanis a csoporton belül az alacsony személyi órabérű fiatalok létszáma a magas személyi órabérű „öregekéhez” képest nőtt, akkor ez — azonos egy főre jutó bérszint mellett — mind az öregek, mind a fiatalok kereseteinek növekedését hozta. (A pontos értelmezéshez lásd tanulmányunk II. részében a bérezési konstrukció leírását.)

Az irányadó réteg létszámtartásának haszna éppúgy részét képezte a vállalattal kötött tranzakciójának, mint a túlóra,



a céljutalom és más anyagi előnyök elnyerése. A létszámtartás azonban a túlóra és a céljutalom elosztásánál sokkal jobban érintette az egyes munkásrétegek közötti viszonyokat: azt, hogy kialakulhatott-e tranzakció közöttük vagy sem. Ezáltal súlyosan érintette a többi munkásréteg (az ellenzék, a periféria) és a vállalat viszonyát is. Az irányadó réteg és a vállalat közötti tranzakció azáltal, hogy bizonyos értelemben más rétegek biztosították a klikkeknek a teherviselésükkel arányos anyagi előnyöket — az ügyletek multilaterális rendszerének szoros egymásraépültsége folytán — tranzakció-létét kizáró tényezőként szerepelhetett a többi viszonylatban, de nem feltétlenül és nem minden esetben szerepelt így. Ez az érdek- és hatalmi viszonyok adott alakulásától függött.

#### TRANZAKCIÓK AZ EGYES MUNKÁSRÉTEGEK KÖZÖTT

A munkásrétegek között, a brigádon belül létrejött ügyletek jellege tulajdonképpen aszerint változott, hogy a három főbb eltérő érdekű réteg — az irányadó klikkek (+kapcsolódók), az ellenzék és a periféria — milyen arányban voltak képviselve. Tehát, hogy milyen számban fordultak elő az erős hatalmi eszközökkel rendelkező irányadó réteg tagjai, akiknek erőteljes, bár rugalmas anyagi igényeik voltak, és érdekük a teljesítménytaktikázáshoz fűződött. Milyen arányban volt jelen a felemelt és rugalmatlan anyagi igényeket támasztó ellenzék, amely a teljesítmény feltétlen maximalizálását szorgalmazta, s amelynek hatalmi súlya kisebb volt? Mennyiben volt képviselve a hatalom nélküli periferikus réteg, amely „nem bukott” a pénzre és megszerzéséért nem is igen kívánt „hajtani”?

Végző soron a munkásrétegek közötti ügyleteknek a brigádon belül az összetétel szerint három változata fordult elő:

1. Négy brigádban az irányadó réteg és a hozzá kapcsolódók abszolút többségben voltak (Czifra 74%, Oláh 80%, Lázár

78%, Trencsényi 71%), míg a létszám többi részét — mint ez a szociometrikus ábrákból is kiderül — a periferikus réteg alkotta. Számottevő „ellenzék” nem volt. A két réteg között az ügyletek létrejöttének semmiféle akadály nem állta útját. A perifériának semmi ellenvetése nem volt a klikkek teljesítménytaktikázásával szemben. A felfutás szakaszában a teljesítményemelkedés kétségtelen előnyökkel járt számára, bár alacsony személyi órabérei miatt ezek az előnyök nem voltak nagyok. De az időnkénti teljesítménycsökkentés sem zavarta a perifériát, mert szilárd gazdasági „hátszaggal” rendelkezett. A klikkek nem „hajtották”. Az alapelv az volt, hogy a brigádban „mindenkinek el kell végeznie a rá eső részt a munkából”. Ez azt jelentette, hogy a magas személyi órabérű többség „hajtáskor” erőteljesebben, az alacsonyabb személyi órabérű periféria lanyhábban dolgozott. Sajátos „fordított teljesítményelv” érvényesült; amennyi pénz, annyi munka. A periféria szerepe a klikkek keresetének „feljavítása” volt, azonos teljesítmény és egy főre jutó bérszint mellett. A vállalat ugyanis, mint mondtunk, az átlagbér-ellenőrzés nyomására a szakmákon és brigádokon belül az egy főre jutó bérszintet igyekezett rögzíteni. Mármost a magas személyi órabérű klikkek keresete, azonos egy főre jutó bérszint mellett magasabb volt, ha a brigádban alacsony órabérű emberek is dolgoztak. A klikkeknek hasznos volt a periféria jelenléte, de ezeket az embereket nem „szipolyozták ki”: tiszta ügylet volt. A periféria annyit dolgozott, amennyit keresett. A klikkek fő változója, hangsúlyozzuk, a teljesítménytaktika volt, tevékenységüket a vállalatra élezték ki, arra törekedtek, hogy a brigád teljesítményszintjét mindenkor a lehető legrugalmasabban tudják idomítani a vállalati politika fordulataihoz: fokozni vagy csökkenteni. Szigorúan vigyáztak emiatt arra, hogy a brigád „fel ne híguljon”. Ezzel magyarázható, hogy az évek során kialakított összetételükben az irányadó réteg 70—



80%-kal szerepelt. A „létszámtartás” tehát nem volt jellemző ezekre a csoportokra.

2. Két brigádban a periferikus réteg került többségbe. (A Neumannban a periféria 53%-ot képviselt, szemben a klikkek és kapcsolódók 47%-ával. A Jancsek-csoportban a periféria aránya 57%, a klikkeké, illetve kapcsolódóké 26%, az ellenzéké 17% volt.) Ilyen felhígultság a teljesítmény- és bérszínvonal emelése szempontjából közömbös periferikus réteg ilyen nagyarányú jelenléte mellett határozott teljesítménytaktika nem volt elképzelhető. A brigádok teljesítménye lényegesen alacsonyabb volt az előző négy brigádénál és ingadozása csupán óvatosan tudta követni azokat. Ez megfelelt a perifériának. De megfelelt a klikkeknek is. Ugyanis az alacsony teljesítményszint elkerülhetővé tette számukra az erőteljesebb normakarbantartásokat. (Az 1969-es kétszeres normamegszorítás ettől a két brigádtól követelte — az egyengetőkön kívül — a legkisebb áldozatot.) Ugyanakkor az alacsony személyi órabérű periféria nagy létszámban való jelenléte kedvezően befolyásolta a magas személyi órabérű klikkek kereseteit: ezek az egy főre jutó bérszint alacsony volta ellenére is magasak voltak. A periféria nem dolgozott többet annál, mint amit keresett: megvolt a tranzakció, bár a Neumann- és a Jancsek-brigád klikkjei korántsem kerestek olyan jól, mint a Czifra-, az Oláh- vagy a Trencsényi-csoportéi. A Neumann- és Jancsek-brigádban kialakult tranzakciók egyetlen vesztese az utóbbiban kis létszámban jelentkező „ellenzék” volt. Alacsony személyi órabérük miatt tagjainak keresete mérsékelten alacsony volt, és semmi lehetőség nem mutatkozott arra, hogy ezt esetlegesen a teljesítményszínvonal emelésével kiegyenlítsék. Feltétlenül „hajtani” akaró emberek kerültek egy olyan közegbe, amely erre sem hajlandó, sem képes nem volt.

3. Három brigád összetételére az ellenzéki réteg többsége volt a jellemző (Engel 55%, Honner 50%, Péteri 80%),

periféria ezekben gyakorlatilag nem volt. Az irányadó réteg, erős hatalmi pozíciói ellenére bizonyos értelemben és bizonyos fokig defenzívába vonult. A teljesítménytaktika kérdésében gyökeres ellentétek álltak fenn. Az irányadó réteg taktikázni óhajtott, s ebben a tekintetben részben számíthatott is az ellenzékre. A magasra emelt anyagi igényekkel rendelkező fiatalok hallatlanul akartak és tudtak hajtani, azaz a „teljesítményfelfutási” periódusokat kitűnően ki tudták használni a brigádok. Igen ám, csakhogy az „ellenzék” feltétlenül hajtott, még akkor is, amikor a normarendezés veszélye állt fenn (így 1968 október–novemberben, 1969 január–februárban), ami a normák erőteljes megszorítását hozta. Ez az irányadó réteg érdekeit mélyen sértette (bár a művezető bizonyos manipulációkkal az Engel- és a Honner-klikkeket kárpótolta). Utóbb — elfogadva a körülményeket — a klikkek maguk is rátértek a feltétlen hajtásra, s a magas teljesítményszázalék, továbbá az alacsony személyi órabérű ellenzék nagy létszáma mellett hallatlanul sokat kerestek. A Honner-brigádban az „öregek” keresete — a különleges jövedelemforrások (túlórák stb.) nélkül — 1968-ban átlagosan mintegy havi 700 forinttal, az Engel-brigádban mintegy 500 forinttal haladta meg a fiatalokét. A különbség „csúcsidőszakban” — tehát a teljesítményszint tetőzése idején — elérte, sőt olykor meghaladta a havi 1000 forintot is. Hasonló kereseti arányok alakultak ki a Péteri-brigádban is. Ez a viszony már nem fair, sőt kifejezetten hátrányos volt az egyik fél számára. Nem azért, mert nagyok voltak a bérkülönbségek (ez kívánatos is!), hanem mivel a bérkülönbségek nem teljesítménykülönbségeket tükröztek. A fiatalok sokszor többet, keményebben és jobban dolgoztak, mint a „taktikázásra hajlamos” öregek. Az egyik oldalon tehát indokolatlanul nagy gazdasági előny, a másik oldalon aránytalanul nagy teherviselés jelentkezett. A két réteg viszonya hallatlanul feszült volt. Ezeknek a brigádoknak — illetve



irányadó rétegeknek — ilyen körülmények között nem a teljesítménytaktika, hanem a létszámtartás volt a fő változójuk, azaz törekvéseik nem a vállalatot, hanem a fiatal munkásokat „vágták”.

Ugyanilyen volt a helyzet az egyengető-lakatosoknál a Cifra- és a Ferenczi-brigád 1968. tavaszi szétválásáig. Ekkor az „ellenzék” leszakadt az irányadó rétegről, és önálló brigádként a Ferenczi-csoportot hozta létre. Ebben 70%-os többségben volt a perifériával szemben, s most már maga rendezkedett be egyfajta „létszámtartásra”. A problémák nem szűntek meg, mert az „ellenzék” feltétlen hajtásra való törekvése sokkal kevésbé volt elfogadható a periferikus réteg számára, mint a klikkek taktikázása. Az ügylet hiánya és a konfliktusok tartósultak.

#### AZ ALSÓ SZINTŰ VEZETŐK ÉS A MUNKÁSOK TRANZAKCIÓI

A vállalatvezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek közötti ügyletek elemzése során tipizáltunk. Lehetővé tette ezt az, hogy a vállalatvezetés, legalábbis a teljesítmény- és bérszínvonal ügyében, viszonylag homogén érdekekkel lépett fel, nagyjából egységes hatalmi pólust képviselt, s a munkások érdekek, illetve hatalmi súlyok szerinti tipizálására — szakmánként, brigádonként, munkásrétegenként — megfelelő nagyságú minta állt rendelkezésünkre (160 fő, három szakma, 13 brigád). Ugyanilyen ügylettípusok megkülönböztetése az alsó szintű vezetők vonatkozásában felelőtlen vállalkozás lenne, hiszen a művezetők, főművezetők, üzemvezetők érdekei és hatalmi pozíciói legalább olyan heterogének, mint a munkásoké, de koránt sincsenek megfelelő számban ahhoz, hogy a tipizáláshoz megfelelő alapot adnának. Éppen ezért itt csupán egyedi eseteket írunk le, rámutatva néhány érdekes összefüggésre.

Az egyengető-lakatosok — elsősorban a Cifra-brigád — irányadó klikkjei és a művezetők viszonya rendkívül feszült volt. (Visszaautalunk a IV. részre.) A művezetők élénk ellen-szenvvel viseltettek a szakma határozott teljesítménytaktikázásával szemben, mivel a legjobb munkások keresete — éppen a taktikázás eredményeként — rendszeresen és magasán meghaladta az övékét, s mivel az egyengetők egy-egy teljesítmény-csökkentéséből gyáregység méretű, sőt vállalati méretű „zaj” támadt, a gyáregységvezető, sőt a vállalati termelési és munkaügyi osztály beavatkozása vált szükségessé. Mindez a vállalatvezetés előtt „tehetetlennek és haszontalannak” tüntette fel az egyengetők művezetőit. De a munkások is annak tartották őket: „A művezető annyit sem tud produkálni, mint egy elsőrendű szakmunkás. Csak egyikük volt egyengető, de annak is gyatra. A másik bronzműves, a harmadik faipari technikus.” „Még soha egyik sem mutatta meg, hogy mit hogyan csináljak — mondta egy fiatal egyengető. — Az ember odamegy valamelyikhez, kérdez valamit, az pedig megvakarja a fülét és elmegy.” „Sem a munka minősége, sem a szervezés nem érdekli őket. A kocsikat a hegesztés sokszor kifli alakra húzza, a tetőívénél is gyakran hibák vannak. Az emberek (az egyengetők) ezt helyrehozzák, pedig nem az ő dolguk és a munkára nincs is pénz. Ezeken a hibákon műszakilag lehetne változtatni, de eszükbe sem jut.” A pénz kérdésében: „Hazudoznak erre-arra, sokat ígérnek, keveset adnak. Azt mondják: a munkás ne vitázzon, hanem menjen és csinálja a dolgát.” „A művezetőt csak az ütemterv érdekli, nála csak a saját prémiuma számít, a munkások forintja nem. Alacsonyan számoltatok? Többet kellett volna dolgoznotok — mondják. Pedig nekem is megvan a tervem, nemcsak neki.” A hallatlanul rossz viszonyt fejezte ki a művezetők mindennapos magatartása: „A művezetők csak hajtanak, pedig semmi értelme nincs, hiszen teljesítménybérben vagyunk.” „Mindig csak az óráját nézi. Még



akkor is hajt, ha a meóst várjuk, és nincs értelme ütögetni a lemezt.” — „A művezetőm állandóan a nyakamon van. Ha vizet megyek inni vagy a W. C.-re megyek, mindjárt rámszól: miért nem dolgozol?” „A művezető itt csak a kártyát szedi össze, és figyel az embert, amire semmi szükség nincs.” „Mi megvolnánk művezető nélkül is.” Az egyengető művezetők és a munkások között tehát nem beszélhetünk tranzakciók létrejöttéről.

A gyáregység két legjobb művezetője a szerelőlakatosoknál dolgozott, a belső szerelők (Engel-, Honner-, Lázár-brigád), illetve a homlokszerelők (Trencsényi-brigád) munkáját irányította. A köztük és munkásaik közötti ügyletek hosszú múltra tekintettek vissza. Mindketten jó szakemberek voltak és — egyebek közt — azáltal „futották ki magukat”, hogy embereik jól teljesítettek. Ők ketten kerestek a legtöbbet a művezetők között.

A belső szerelők művezetője a funkcionárius karrier egyik sajátos típusát futotta be. Röviddel kutatásunk előtt lett szakszervezeti titkár, és nem sokkal kutatásunk után művezetőből üzemmvezetővé lépett elő. Igen sok idejét vette el a szakszervezeti munka: arra volt szüksége, hogy emberei magukra hagyva is jól dolgozzanak, jól teljesítsenek és ne csináljanak „problémákat” számára. Mindez nem mondott ellent annak, hogy brigádjai óvatosabb taktikázását (például 1968-as áprilisi óvatos felzárkózását az egyengetők teljesítménycsökkentéséhez) elnézte és helyeselte. „Azzal nyerte meg az emberek szimpátiáját, hogy pénzt szerzett nekik. Az emberek meg is csinálták, amit akart.” Munkásai a következőket mondták: „Komoly privilégiumai vannak, mint szakszervezeti titkár mindenről értesül, mindenbe beleszólhat. Jutalmazási és egyéb kérdésekben minden más művezetőnél nagyobb szava van.” „Mindig számol, mindig kalkulál, tudja, hogy a nagykapu mellett hol van a kiskapu. Manipulál a létszámmal, tudja hogy mikor jó

az, ha a brigádjaiban sokan vannak és mikor, ha kevesen. A normakarbantartáskor nagyon gondosan megnézte, hogyan kell levenni a pénzt, hogy a munkásoknak minél kevésbé legyen sérelmes.” „Gondoskodik a szocialista brigádnapló megfelelő vezetéséről, hogy embereinek ebből a jutalomkeretből is jusson. Ravasz paraszt, kupec típus.” A művezető kifejezetten brigádjai klikkjeire épített, és az „ellenzéssel” a kapcsolata kevésbé volt jó. „A saját korabeliakkal (30–40 évesekkel) emberi kapcsolata van, a fiatalokkal, mint beosztottakkal bánik. A brigádvezetőkkel (Engellel, Honnerrel) szemben megértő, a fiatalok problémái iránt nem. A fiataloknak adott ígéreteit tekintve elég »feledékeny«, ha számon kéri rajta, hamar »félrebeszél«, eltereli másra a dolgot.” „Azt mondja, hogy szakszervezeti titkár és ezért a »szervezett« munkások érdekeit kell védenie, holott egyszerűen saját magának és »kiválasztott« embereinek az érdekeit védi.”

A homlokszerelők művezetője „szakmailag a legnagyobb tudású ember, meg tudja csináltatni a munkát, de maga is megcsinálja”. Az üzemen belül érvénysülésének egyetlen változója a saját maga és emberei által végzett munka volt. Ő volt talán az egyetlen művezető, aki semmiféle társadalmi szervezetben nem töltött be funkciót. (Párttag sem volt.) Viszonylag kis létszámú (14 fős) csoportjában (Trencsényi-brigád) a munkások rendkívül becsülték és szerették. A brigádot hosszú évek során a legjobb szakemberekből válogatta össze. A gyáregységvezető mondta: „A nagy szaktudást igénylő, sürgős, rendkívüli munkákat csak neki adhatom, mert a többiek elülnének rajta egy hétig.” Az ő brigádja kapta meg ezért a rendkívüli, különleges, jól fizető „maszek” munkákat. Ilyenkor ő maga is együtt dolgozott embereivel, és meg lehetett nézni: lazálás nem volt. Ezek a munkák a művezetőnek és a munkásoknak egyaránt jól jövedelmeztek. „A pénzt kihajtja az embereinek. Mindig tudja, hogy a csoportja telje-



sítményszázaléka és a pénze hogyan áll. Egy-két százalékot, ha téved.” Besegített a brigád óvatos teljesítménytaktikájába, és olyan eset nem fordult elő, hogy a vállalat bérmezsorító intézkedései nyomán ne tudta volna embereit kárpótolni. Az emberek több olyan (újításként nem szereplő) technikai módosításáról számoltak be, ami munkájukat igen megkönnyítette.

A szerelőlakatosok harmadik művezetője és brigádjai (Jancsek, Neumann, Péteri) között ügylet nem volt. A művezető volt a gyáregység leggyengébben fizetett alsó szintű vezetője, s a bérfezltség közte és munkásai között volt, az egyengetők mellett, talán a legnagyobb. „Keserű ember. Hátratett kezekkel, szótlanul sétál a kocsik között, és ha megszólal, akkor is csak annyit bír mondani: gyerünk, gyerünk.” „Neki havi fixe van, törődik is azzal, hogy én ezer forinttal kevesebbel megyek haza. Legfeljebb a pofámba röhög.” „Volt úgy, hogy az embereknek haza kellett menniök, mert nem volt anyag. Ha mi nem mondjuk neki, nem hozat anyagot. A szakmunkások sokszor maguk mennek át (az alkatrészműhelybe) és hurcolják át az anyagot, holott ez nincs benne a normában. A munkát sem szervezi meg, hagyja, hogy minden úgy menjen, ahogy megy.”

Hasonlóan rossz volt a viszony az alkatrész-lakatosok és művezetőjük között. „A pénz nem érdekli, csak a munka. Elég jó régi szakember, de arról fogalma sincs, hogy az emberei teljesítményszázaléka milyen.” „Amikor a normakarbantartást (1969. áprilisban) bejelentették, igen nagy volt a felzúdulás az emberek között. Még fél kettő sem volt, de mindenki ment mosakodni és öltözködni. Csak állt csodálkozva és nézett, de szólni nem mert. Mégis, amikor a normakarbantartás után a pótlólagos bérjegyekkel »besegíthetett« volna az emberei pénzébe, »bennfelejtette« őket a fiókjában.”

#### A TRANZAKCIÓK ÉS A MUNKÁSMAGATARTÁSOK — A TELJESÍTMÉNY-TAKTIKA ÉS A FLUKTUÁCIÓ

A vállalatvezetés, az alsó szintű vezetés, a munkásság, illetve az egyes munkásrétegek érdek- és hatalmi viszonyainak állapota (amit a társadalmi-gazdasági környezet határozott meg) végső soron nem nyújtott alkalmas talajt egy, a gazdasági szervezet egészét átfogó multilaterális tranzakció rendszer létrejöttéhez. A tranzakciók csak olyan területeken alakultak ki, ahol a körülmények összjátéka folytán (elsősorban az érdekelt felek közötti viszonylagos hatalmi egyensúly, másodsorban esetlegesen az érdekellentét hiánya révén) lehetőség nyílt az érdekek kompromisszumára, illetve olykor integrálódására. A tranzakciók azonban ilyen esetekben sem váltak hosszú távra szilárdok: rövid időszakokon belül megszűntek, majd helyettük újabbak és újabbak születtek. Számos területen ugyanakkor a tranzakciók teljesen hiányoztak.

Hol jött létre tranzakció?

1. A vállalatvezetés és a munkások viszonylatában a két nagy létszámú szakma, az egyengető- és a szerelőlakatosok irányadó rétegével, azzal a társadalmi csoportosulással, amely a teljesítményszabályozás taktikáját, defenzív vagy offenzív változatban megvalósította, illetve egyes brigádokon belül a „létszámtartás” gyakorlatát folytatta. A két szakma irányadó rétege és a vállalatvezetés között, az adott körülmények hatására, az érdekek meglehetősen élesen szemben álltak, de a munkásoknak ez a rétege elegendő hatalommal rendelkezett formális és főleg informális pozíciói folytán ahhoz, hogy a vállalattal folytatott alkudozásokban kedvező feltételeket kényszerítsen ki a maga számára. Az érdekkompromisszum, illetve a tranzakció tehát, legalábbis időről időre, kialakulhatott. A tranzakciók fő gyengéje (éppen az alapvetően éles



érdekellentét miatt) labilitásuk volt. A vállalatvezetés, saját érdekeinek nyomására, minduntalan „felrúgta” a munkásokkal már korábban kötött ügyletet, és újat próbált kikényszeríteni a maga számára kedvezőbb feltételekkel. A munkások ezzel szemben állandó ellenakcióval éltek, hogy a korábbi tranzakciót helyreállítsák, illetve kedvező feltételekkel köthessenek újat.

2. A munkásrétegek viszonylatában az irányadó réteg és a periféria között (a Czifra, Oláh, Lázár, Trencsényi, Janček, Neumann egyengető-, ill. szerelőlakatos-brigádban). Az ügylet alapját itt az jelentette, hogy a két réteg érdekei (a perifériának az ösztönzőkkel szemben tanúsított meglehetősen közömbössége folytán) nem álltak élesen szemben, különbségeket — még a hatalmi egyensúly meglevő teljes hiánya esetén is — könnyen át lehetett hidalni.

3. Az irányadó réteg és két művezető között.

Hol hiányzott a tranzakció?

1. A vállalatvezetés és a munkások viszonylatában az egyengető- és szerelőlakatos szakma ellenzéki rétegével, a teljesítmény-maximalizálást szorgalmazó munkáscsoportosulással. E réteg és a vállalatvezetés között az érdekek viszonya kedvezően alakult: korántsem volt olyan szembenállás, mint az irányadó rétegekkel. Az ellenzéknek azonban gyengék voltak a hatalmi pozíciói, ami közvetett módon hiúsította meg a vállalattal való tranzakció létrejöttét. A vállalatvezetés ugyanis kénytelen volt az erősebb helyzetben levő irányadó réteggel megállapodni, mégpedig — a körülmények nyomása alatt — végső soron az ellenzéki réteg rovására. Azok a feltételek ugyanis, amelyeket az irányadó réteg tranzakciói során „kivert magának”, sértették a fiatal munkásokat, bár ez a vállalatvezetésben sokszor nem tudatosult. A vállalat hallgatólagosan szentesítette például egyes brigádokban a „létszámtartás” gya-

korlatát, azáltal, ha az a fiatalok így történő „kizsákmányolásához” saját besorolási rendszerével megadta a lehetőséget.<sup>2</sup>

2. Az egyengető- és a szerelőlakatos szakmán belül, az említett okok miatt, az irányadó réteg és az ellenzék között.

3. A vállalatvezetés és a teljesítmény-maximalizáló alkatrészlakatos szakma között. A tranzakció hiánya itt az alapvető érdekek éles ellentétéből, és a hatalmi egyensúly teljes hiányából fakadt.

4. A munkások és a művezetők többsége között.

Az elmondottak világosan utalnak arra, hogy az érdekek szembenállása esetén tranzakció létrejöttére csak megfelelő hatalmi egyensúly, a hatalom megfelelő megoszlása mellett van lehetőség.

A tranzakciókból és a tranzakciók hiányából ugyanakkor, mint a jelen összegezésből kiderül, az egyes munkásmagatartás típusok újfajta, az eddiginél átfogóbb megközelítése lehetséges.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> „A csoport belső konfliktusa még a munkásvezetés-konfliktus idején sem lehet előnyös a vezetés számára.” (W. F. Whyte, *Men at Work*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill. 1964. The group.)

<sup>3</sup> Az általunk leírt teljesítményszabályozást, mint ez az elnevezésből is kiderül, nem tekintjük teljesen azonosnak a teljesítményvisszatartás kategóriájával, jóllehet a ciklikus lassítások tartalmazzák a „visszatartás” elemét. A polgári szociológia a teljesítményvisszatartás (restriction of output) jelenségének elemzésénél általában mellőzi az érdek- és hatalmi viszonyok, illetve tranzakciók átfogó vizsgálatát, és ezáltal a jelenség magyarázatát egy-két tényezőre szűkíti le. Leggyakoribb értelmezési területei a következők:

a) A teljesítményvisszatartást szűk szakmai területen vizsgálják. Alapvető motívumának a szakmai kiváltságok elvesztésének veszélyét tekintik, ami minden új termelési eljárás bevezetésekor fellelhető. (H. Behrend) Erre az általunk vizsgált gépipari vállalat is szolgáltatott példákat. Az egyik üzemrész gömbtartály hegesztői csak korábbi kiváltságuk — elsősorban anyagilag kedvező helyzetük — biztosítása mellett voltak hajlandók kézi munkáról egy automata gép használatára áttérni. A gép alkalmazása ugyanis, bár feladataik elvég-



A gazdasági szervezetben tanúsított teljesítményszabályozásnak (lassítás, leállítás, gyorsítás stb.) és a teljesítmény-maximalizálásnak egyaránt az a célja, hogy az érdekelt munkáscsoportok, illetve munkások a vállalattal tranzakciót, azaz olyan

zését megkönnyítette, magas képzettségüket felhasználhatatlanná tette, és ezzel „monopolhelyzetüknek” is véget vetett. (Lásd tanulmányunk I. részét.)

b) A teljesítményvisszatartást a társas kapcsolatok erősítésére szolgáló eszköznek tartják. (E. Mayo, J. Dickson). Az erőfeszítések mérlegelése ugyanis feltételezi az üzemi információk kollektív kiértékelését, az együttes cselekvés szabályainak kollektív kidolgozását és betartását, azaz a munkacsoporton belül elősegíti bizonyos társas élet kialakulását. Alapvető motívuma ebben az esetben a csoporthoz, a közösséghez való tartozás igénye, a társadalmi élmény iránti szükséglet. A teljesítményszabályozás ilyen motívumának jelenléte — bár korántsem uralkodó jelleggel — az általunk vizsgált összetartó brigádokban is megfigyelhető.

c) A teljesítményvisszatartást a termelőmunka társadalmi és gazdasági feltételei feletti ellenőrzés igényéből vezeti le. (D. Roy, T. Lupton, M. Dalton, W. F. Whyte) A magatartással a munkások elejét kívánják venni, hogy a vállalati vezetés az egyes vállalati célok — a hatékonyság növelése, az önköltség csökkentése — elérésével járó terheket rájuk hárítsa. A vizsgált csoportokban is ez volt a teljesítményszabályozás egyik leglényegesebb indítéka. A szocialista üzemszociológiában lengyel kutatók foglalkoztak legintenzívebben a teljesítménnyel kapcsolatos munkabeállítottságok kérdésével. Közülük is figyelmet érdemel Kazimierz Dóktor tevékenysége. Dóktor gépi munkáknál a munkanap áramfogyasztási görbéjének vizsgálatával mutatta ki a teljesítményszabályozás jelenségét. Eredményei szerint a „hivatalos” munkaidő mellett létezik egy attól eltérő tényleges munkaidő. A munka kezdése, a munkaközi szünet kezdése és befejezése, a munka befejezése a munkások saját társadalmi szabályaitól, szokásaitól és hagyományaitól függ. Ezek a tényezők alakítják ki a munkanap úgynevezett szociális modelljét. A munkanaphoz hasonlóan heteknek, a hónapoknak és a hosszabb időszakoknak is ilyen szociális modellje alakul ki. (A tárgyalat magyar gépipari vállalat üzemszervezői egyes gépi területeken ugyancsak mérték az áramfogyasztást, és hasonló eredményeket tapasztaltak.) Dóktor

megállapodást köthessenek, amely kölcsönösen előnyös, amelyben teherviselésükkel arányos gazdasági hasznot élvezhetnek, mégpedig úgy, hogy a növekvő tehervállalás növekvő előnyöket is jelent. A teljesítményszabályozás, természeténél fogva, csoportos magatartás. A teljesítmény-maximalizálás ugyanakkor, ha egyes munkásrétegekre, szakmákra, brigádokra is jellemző, alapvetően egyéni magatartás. Az előző együttműködést kíván az emberek között, az utóbbi nem. A teljesítményszabályozás hatalmi pozícióban levő munkáskollektívák olyan cselekvéstípusa, amely — éppen a hatalmi reláció egyensúlyánál fogva — eléri célját: a tranzakciót. A teljesítmény-maximalizálás viszont általában hatalom nélküli vagy kevés hatalommal rendelkező egyéni munkások magatartástípusa, amely — éppen a hatalmi reláció egyensúlyhiányánál fogva — nem érheti el célját: nem eredményezhet tranzakciót. Ez érthető is, hiszen az előző esetben arról van szó, hogy a munkások az alkudozás pozitív kimenetele előtt „nem hajlandók a maguk részéről fizetni”, míg az utóbbi esetben a munkások még az alkudozás kezdete előtt „mindent megelégedeznek” anélkül, hogy a megfelelő ellenszolgáltatásra ígéretet kaptak volna.

A kilépésekről, a fluktuációról mind ez ideig igen kevés szót ejtettünk, szinte kizárólag a teljesítménytaktikázásnak szenteltük figyelmünket. Tettük ezt azért, mert a munkásmagatartások levezetésében a teljesítménnyel kapcsolatos beállí-

szerint a munkáscsoportok gyakorlata saját „meta-normákkal” határozza meg a teljesítmény szokásos és követendő szintjét, amely a munkásszolidaritás következtében kötelezővé válik minden darabérben dolgozó csoport számára. A meta-norma pedig eltér a vállalat által meghatározott normától. Sajnos azonban Dóktor sem elemzi azokat a vállalati és makrotársadalmi-gazdasági körülményeket, amelyek az érdek- és hatalmi viszonyok áttételein keresztül, ezeket a meta-normákat szükségszerűen létrehozzák. K. Dóktor, *Le conformisme des travailleurs aux pièces*. Sociologie du Travail 1966. 1. sz. 83.



tottság alakulása logikai szempontból feltétlen elsőbbséget élvez a kilépéssel szemben. A teljesítménytaktika ugyanis az érdek- és hatalmi viszonyok mozgásának a felszíni, az emberek cselekvésében való tükröződése. A fluktuáció viszont már az érdek- és hatalmi játék mindenkor végeredményének, az ügyletnek a folyománya.

A fluktuáció, a vizsgált gyáregységben, szoros összefüggést mutatott a létrejött tranzakciók tartalmával, jellegével és differenciáltsága a tranzakciók differenciáltságához igazodott. Ez azt jelentette, hogy a kilépésre való hajlam leginkább azokban a munkásokban volt meg, akik munkatársaikkal és a vállalattal ügyletet nem tudtak kötni: aránytalanul nagy terhet viseltek, és aránytalanul kicsi gazdasági előnyöket élveztek. A kilépésben, más részről, természetesen szerepet játszottak a más vállalattal kötendő ügylet perspektívái, lehetséges terminusai. Amennyiben kedvezőbbnek látszottak az eredeti tranzakciónál — s itt a munkás nyilvánvalóan számtalan, de elsődlegesen gazdasági jellegű szempontot mérlegelt — a kilépés bekövetkezett.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> March és Simon az egyénnek a kilépésre vonatkozó döntését elemezve a következőt írja: „A szervezetből való kilépés alternatívájának felmerülésével kapcsolatban a legfontosabb tényező, úgy tűnik, a komoly munkaalternatívák objektív léte (Behrend 1953). Általában minél nagyobb mértékben állnak objektíven rendelkezésre külső alternatívák, annál valószínűbb az ilyen (kilépési) alternatíva felmerülése. A környezet ezért fontos forrását jelenti az egyén számára nyújtott támpontoknak. Mindazonáltal még legalább négy további típusa létezik azoknak a támpontoknak, amelyek a felmerülő magatartás-alternatívákat segítenek meghatározni. Először: a komplex szervezetben (különösen a gazdasági szervezetben) az egyén igen fogékony a formális hierarchia által adott támpontokra. Ezek magukban foglalják a szándékos támpontokat, amelyek a »kontroll« kategóriájába esnek és a nem szándékosakat is. Másodszor: támpontokat ad maga a munka. Harmadszor: számos fontos támpont ered a hivatalosan megállapított jutalmakból. Az ösztönzési rendszerek nemcsak

Azt, hogy a fluktuáció indítékait elsődlegesen a munkás és a vállalat, valamint — csoportos bérezés esetén — a munkás és munkatársai közötti gazdasági tranzakció tartalmában és jellegében kell keresni, kutatásunk egyértelműen bizonyította.

A fluktuációs mutatók szakmákra és brigádokra lebontva (az 1968. január 1.—1969. június 30. időszakra) a 24. táblázat szerint alakultak.

A fluktuációs ráta szakmánként nagyjából hasonlóan alakult: az egyengetőknél 46%, az alkatrész-lakatosoknál 47%.

Mélyebben szemlélve azonban a dolgokat, ez a hasonlóság teljesen megszűnik. Az egyengetők és a szerelők között ugyanis a kilépett 55 fő közül csupán 5 szakmunkás rendelkezett tíz év feletti gyakorlati idővel, azaz tartozott a tetemes létszámú irányadó réteghez, illetve a kapcsolódókhoz. A maradék 50 fő nagy többsége az „ellenzékhez” tartozott, amit kitűnően illusztrál az a tény, hogy a legmagasabb fluktuációs rátát a Czipra—Ferenczi (1968 tavaszáig egységes) egyengető-brigádban és az Engel, Honner, illetve Péteri szerelőlakatos-csoportokban tapasztaltunk. Ezek voltak azok a kollektívák, ahol a munkásrétegek között nem tudtunk tranzakciót kimutatni. Alacsony volt viszont a kilépések aránya az Oláh-, a Lázár-, a Jancsek- és a Neumann-brigádban, ahol a munkásrétegek között ügyleteket találunk. Az egyengető- és a szerelőlakatosoknál tehát a fluktuációt elsődlegesen a munkásrétegek közötti ügyletek hiánya váltotta ki.

a munkában tanúsított magatartást befolyásolják, hanem más különféle viselkedési alternatívákat is kitermelnek. Ez különösen megvan akkor, ha a munkafeladat egyszerű. Negyedszer: az egyén támpontokat kap a szervezeten belüli társaitól is. A munkacsoport maga nyújt információkat, amelyek gyakran cselekvési alternatívákat sugallnak. Ez jelentkezhet a mások követésének formájában, amikor mások elégedetlensége szolgál támpontul.” J. G. March—H. A. Simon, *Organizations*. Wiley, New York 1958. 53.



## Egyes szakmák és brigádok fluktuációs mutatói

Szakma (brigád)	Létszám (fő)	Kilépett (fő)	A kilépettek közül 10 év feletti gyá- korlati idő- vel rendel- kező szak- munkás (fő)	Kilépettek a létszámhoz viszonyítva (%)
<i>Egyengetők</i>	59	27	4	46
Czifra—Ferenczi	54	27	4	50
Oláh	5	—	—	—
<i>Szerelők</i>	82	28	1	34
Engel	9	7	—	67
Honner	6	5	—	83
Lázár	9	3	—	30
Jancsek	19	4	1	21
Neumann	15	2	—	13
Péteri	10	6	—	60
Trencsényi	14	1	—	7
<i>Alkatrész-l.</i>	19	9	7	47
Antal	7	3	3	43
Benkő	5	3	2	60
Rónai	7	3	2	43

Az alkatrész-lakatosok közül több tíz év feletti gyakorlattal rendelkező szakmunkás ment el a vállalattól, mint az egyengető- és a szerelőlakatosoktól összesen (7). Ezt a vállalatvezetés és a szakma között az ügyletek sorozatos kudarca, illetve hiányuk eredményezte.

Természetesen, vizsgálatunk mérete nem teszi lehetővé, hogy az országszerte érvényesülő munkásvándorlás okaira nézve általános következtetéseket vonjunk le. Annyit azonban szeretnénk megjegyezni, hogy a problémával kapcsolatos

vizsgálatok (amelyeket általában a vállalatok maguk hajtottak végre egy-két szociológus vagy pszichológus közreműködésével) az esetek többségében rendkívül keveset mondanak. A fluktuáció ugyanis, mint elemzésünkben látható, a gyáron belül ható számtalan anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi tényező bonyolult összjátékának végeredménye, egyik terméke. Okainak pontos felderítéséhez tehát vállalatok, üzemek belső életének komplex elemzése szükséges. Ha helyett a kutatást csupán a kilépők „megkérdezésére” szűkítjük le, felszínes és gyakorlatilag használhatatlan eredményeket kapunk (a kilépők ennyi százaléka több pénzért ment el, ennyi százaléka elégedetlen művezetőjével, munkakörülményeivel stb.).







végző érdek- és hatalmi viszonyokat, illetve az érdek- és hatalmi konfliktusok eredményeként létrejött és a környezet egy adott állapotát tükröző tranzakciók rendszerét is. Ily módon a konkrétól fokozatosan az absztrakt felé haladva sikerült a munkásmagatartások kiváltó okait az érdek- és hatalom átfogó kategóriáinak mozgására, illetve az őket szintetizáló tranzakció kategóriájának az alakulására redukálni.

Az összefüggések leírt rendszere — ahhoz, hogy hű képet adjon a kialakult helyzetről, és támpontul szolgálhasson a jelenlegi bajok felszámolását célzó intézkedések kidolgozásához — bizonyos finomításokra szorul. Anélkül, hogy az általunk helyesnek tartott konstrukción bármit is változtatni kívánnánk, szükségesnek tartjuk az összefüggések néhány olyan aspektusának a külön tárgyalását, amelyek ugyan szervesen benne foglaltattak az eddig elmondottakban is, de megérdemlik a kiemelés. Mégpedig azért, mert különleges szerepük lehet a jelenlegi helyzetből való előrelépésben és kritikáját adják az ilyen irányú eddigi lépéseknek.

#### A KÖLCSÖNHATÁS, A VISSZAHATÁS — A „NEGATÍV” MUNKÁSMAGATARTÁSOK FELSZÁMOLÁSÁRA TETT VÁLLALATI LÉPÉSEK KUDARCA

A munkásmagatartásokkal kapcsolatban felvázolt összefüggérendszer finomításának egyik aspektusa a meghatározó tényezők állandóan érvényesülő bonyolult kölcsönhatásának a mérlegelése. A munkásmagatartások nem egyszerűen bizonyos fontosnak minősített faktorok együttes hatásának eredményei, hanem a tényezők egy olyan meghatározott konstellációjának a termékei, amelyet az egymást erősítő, illetve gyengítő belső kölcsönhatások sajátos állapota jellemez. Ilyen szemszögből egyes tényezők önmagukban csak bizonyos korlátozott értelemben tekinthetők fontosaknak, hiszen érvényesülésük nem

elszigetelt, hanem a konstelláció egészétől függ. A munkásmagatartásokat, mint bizonyítottuk, döntő módon meghatározza az emberek (üzemi és üzemen kívüli, egymástól elválaszthatatlan) anyagi-gazdasági helyzete. Ez így általában igaz. E döntő tényező azonos alakulása mellett is homlokegyenest ellentétes munkásmagatartások jöhetnek azonban létre. Az azonos anyagi-gazdasági háttérrel bíró 30 év feletti munkások például egészen eltérő módon viselkedtek a Czifra egyengető-lakatos- és a Honner vagy az Engel szerelőlakatos-brigádban. Az előbbieket szabályozták, „optimalizálták” teljesítményüket, míg az utóbbiak maximalizálták erőfeszítéseiket. Az ok: a tényezőknek a munkásmagatartásokat meghatározó konstellációjában néhány jelentéktelennek tűnő tényező (így például a brigádok összetétele) másképpen alakult. Egyes tényezők egymást erősítő, illetve gyengítő, egymás hatását sokszor visszajára fordító hallatlanul bonyolult kölcsönhatása tehát igen fontos momentum, ami mind a problémák megítélése, mind pedig kezelése ügyében óvatosságra int. Erős kétséget támaszt az iránt, hogy egyedül csak egyes fontosnak tartott vagy ténylegesen fontos tényezőnek (például az anyagi ösztönzőknek, a nem anyagi ösztönzőknek) a korrigálásával egyértelmű eredményeket lehetne elérni a „negatív” munkásmagatartások felszámolásában.

Az összefüggések másik aspektusa, amellyel foglalkozni kívánunk, a visszahatás problémája. Ez szorosan kapcsolódik az előzőhöz. A munkásmagatartások és a környezet viszonyát eddig, a felesleges bonyolítások elkerülése végett, meglehetősen egyirányúnak fogtuk fel. Leírtuk azt, hogy a környezet bizonyos áttételeken keresztül meghatározza az emberek cselekvését, de keveset szóltunk arról, hogy az emberi magatartás visszahatása jelentős mértékben módosítja a környezet egyes tényezőit, sőt némelyeket megszüntet és újakat hív létre. Jellemző példa erre az informális szervezet, amelynek



létét a vállalati vezetők helytelenítik (legalábbis a munkások szintjén), sőt tagadják, de létezik. Az informális szervezet az üzemben az egyének teljesítményszabályozásából nőtt ki, hogy minden korábbinál magasabb szintű kollektív teljesítménytaktikát valósítson meg. Az emberi magatartásnak a környezetre való visszahatása ugyancsak olyan momentum, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni bizonyos intézkedések meghozatalánál. Ez látszólag kitűnő és látszólag betűről betűre végrehajtott adminisztratív intézkedések hatásait is tökéletesen el tudja torzítani. Meggyőző példáját adják ennek egy budapesti elektromosipari vállalatnál 1968-ban végzett megfigyeléseink. A vállalat vezetése a munkások ösztönzésének hatékonyabbá tételéért differenciálni óhajtotta a kereseteket. A munkaügyi osztály ezért bérfejlesztéskor, ami abban az évben háromszor is előfordult, megszabta az emelések „minimális” összegét. A művezetők, akik a személyekre vonatkozó döntéseket hozták, az előírásokat látszólag be is tartották. Az első bérfejlesztéskor a dolgozók mintegy harmadának emeltek. A másik két bérfejlesztéskor — ugyancsak tiszteletben tartva a munkaügyi osztály által megszabott „minimumot” — kárpótolták a többi dolgozót. A végeredmény tehát a vállalati vezetés törekvése ellenére a bérek kiegyenlítetttsége volt. Nos, az adminisztratív intézkedés bírálható. De tökéletes intézkedések nincsenek és nem lehetnek. Ha a szabályalkotás ellentétes irányban mozog, mint az emberek közötti tranzakciók folyamata, csak a szabályok lehetnek vesztesek.

Tanulmányunk jelen részében a „negatív” munkásmagatartások, a gazdasági szervezet céljaitól eltérő, illetve velük szembekerülő emberi cselekvéstípusok leküzdésének a lehetőségeivel, az ez irányban eddig tett vállalati lépésekkel és javasolt intézkedési alternatívákkal foglalkozunk. Állásfoglalásunk alapjául a munkásmagatartásokkal kapcsolatban már felépített összefüggésrendszerünk szolgál, kiegészítve a kérdés tár-

gyalása szempontjából igen fontos kölcsönhatási és visszahatási viszonyok mérlegelésével.

A „negatív” munkásmagatartások felszámolására hozott, illetve javasolt eddigi intézkedések közös vonása, hogy a gazdasági szervezet kontroll mechanizmusának, a gazdasági és nem gazdasági ösztönzés rendszerének a korrigálására irányulnak, és ezen túlmenően legfeljebb olyan makrotényezőket érintenek, amelyek — az általános vélemény szerint — „meggátolják” az ösztönzés hatékony gépezetének a kiépítését. Vállalati vezetők, üzemszervező közgazdászok — a tayloriánus emberképből kiindulva — általában az anyagi ösztönzés rendszerének szükséges továbbfejlesztésére helyezik a hangsúlyt. Úgy vélik, hogy a bérszála széthúzásával, a kereseti arányokat befolyásoló ösztönzési tényezők (munkanormák, munkakategóriák, személyi órabérek stb.) „tudományos” módszerekkel történő meghatározásával lehetséges a munka szerinti elosztás megvalósítása, az ösztönzés hatékonyabbá tétele és (mivel az ösztönzők s az emberi cselekvés között közvetlen kapcsolatot feltételeznek) a „negatív” munkásmagatartások felszámolása. Mindehhez viszont, véleményünk szerint, elengedhetetlenül szükséges a vállalat bér-gazdálkodásának liberalizálása, az átlagbér-ellenőrzés rendszerének lazítása és differenciálása, azaz a központi gazdasági szabályozó rendszer korrekciója. Társadalmi vezetők, szociológusok, pszichológusok inkább a nem gazdasági ösztönzés javítását, a munka társadalmi körülményeinek módosítását (az üzemi demokrácia fejlesztését, a munkások bevonását a vállalati döntésekbe, „szocialista” kollektívák összekovácsolását stb.) sürgetik.

A tárgyalt vállalat az elmúlt években, éppen a kontroll mechanizmus korrigálásának eszközeivel, sorozatos és sokrétű kísérleteket tett a műhelyekben mutatkozó bajok leküzdésére. Minden lehetséges eszközzel megpróbált beavatkozni a gazdasági ösztönzés legkritikusabb pontjain, hogy az ösztönzést



hatékonyabbá tegye. Lényegében ezt a célt szolgálta az önmagában kifogástalan darabbéres ösztönzési konstrukció kiépítése és megőrzése. A vállalat, szemben több más hazai gépipari üzemmel, óvakodott a biztosított alsó bérhatár és a bérplafon alkalmazásától. Tisztában volt ugyan azzal, hogy munkásait korántsem képes erőfeszítéseik arányában korlátlanul megfizetni. Azt is tudta azonban, hogy a munkateljesítmények bérplafonnal történő törvényes korlátozása és a munkásoknak a lazítás következményeitől biztosított bérhatár létesítésével történő ugyancsak törvényes megvédése katasztrofálisan hathat a termelési eredményekre. — Ahhoz pedig, hogy ez a bérezési konstrukció működhessen, megteremtette a szükséges szervezeti feltételeket. A vállalat ugyanakkor határozott intézkedésekkel igyekezett összehangolni a konstrukció egyes tényezőinek működését a teljesítménnyel követelményeivel. Lényegében ezt a célt is szolgálták a sorozatos normakarbantartások. Erre irányult a személyi órabérek merev rendszerének az eltörlése és osztószámokkal való helyettesítése. (Az intézkedésre tanulmányunk jelen részében még részletesen kitérünk.) Ezt a célt próbálták elérni az ösztönzési konstrukció olyan módosításai is, mint a progresszivitás bevezetése az egyengetőknél. A vállalatvezetés, szintén részben emiatt, szűk lehetőségeit kihasználva liberálisan gazdálkodott a céljutalmakkal, prémiumokkal, túlórákkal. Nem riadt vissza olykor a rendkívül szigorú közvetlen adminisztratív beavatkozástól sem, hogy a munkafegyelem megszilárdítását elérje. Egyúttal szorgalmazta a nem gazdasági ösztönzés egyes eszközeinek (a szocialista brigádmozgalomnak, a munkaversenynek, a vállalati demokrácia intézményes formáinak) az alkalmazását és tökéletesítését. Mindezek az erőfeszítések azonban, mint tanulmányunkból egyértelműen kiderül, vajmi kevés eredményre vezettek, és sokszor még jobban összekuszálták az egyébként is zavaros helyzetet.

A kérdés az, hogy mi magyarázza ezt a sikertelenséget? Véleményünk szerint a következők:

1. A munkásmagatartások és a kontroll mechanizmus működése között (lásd tanulmányunk II. és további részeit) nincs közvetlen összefüggés, azaz a kontroll mechanizmus korrekciója önmagában nem képes a „negatív” tevékenységformák megszüntetésére;

2. az ösztönzés hatékonyságának javítására hozott intézkedések túlságosan a kontroll mechanizmus területére korlátozódtak, noha a kontroll mechanizmus szerves része a gazdasági szervezet egészének. Működése, illetve annak torzulásai szoros kölcsönhatási viszonyban állnak a vállalat egyéb mechanizmusainak, intézményeinek működésével, illetve a külső társadalmi-gazdasági körülményekkel;

3. a munkásmagatartások és a kontroll mechanizmus közötti kapcsolat nem egyirányú, hanem a hatás és a visszahatás elemei egyaránt érvényesülnek benne. Nem csupán a mechanizmus torzulásai idézik elő a munkásmagatartások bizonyos típusait, hanem fordítva is. Az ilyen munkásmagatartásokban pedig ismét csak a belső és külső társadalmi-gazdasági környezet egészének befolyása jelentkezik.

#### KÖLCSÖNHATÁSI VISZONYOK: A KONTROLL MECHANIZMUS ÉS A DÖNTÉSI MECHANIZMUS ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK PÉLDÁJA<sup>1</sup>

Azáltal, hogy a kontroll mechanizmus a gazdasági szervezeten belül sajátos kiemelt szerepet játszik, tehát arra hivatott,

<sup>1</sup> A tanulmányunk jelen, VIII. részében felsorakoztatott empirikus összefüggések (a kontroll mechanizmus és a döntési mechanizmus kölcsönhatása, a munkásmagatartások visszahatása a kontroll mechanizmusra) elemzésében azokra az összefüggésekre építünk, amelyeket a tanulmány II. részében írtunk le.



hogy a szervezetnek a munkamegosztás és funkciómegosztás folytán elkülönült valamennyi területén biztosítsa az embereknek a szervezeti célokkal egybevágó tevékenységét, szorosan összefügg az összes formális intézmények (funkciók, alá- és fölérendeltségi viszonyok, köteleességek, felelősségek, jogok rendszere stb.) működésével. A formális intézmények bizonyos fokig meghatározzák a kontroll mechanizmus vonásainak alakulását. Például a kontroll mechanizmus egészen más eszközöket vonultat fel a felsőbb vezetés, mint az alsó szintű vezetés, és megint másokat a munkások ösztönzésére. (Az előbbieknél funkciójuk jellege folytán az időbér különféle változatait, az utóbbiaknál már a darabbért is.) Ugyanakkor a kontroll mechanizmus sikeres működése is támaszt bizonyos követelményeket a vállalat más belső intézményeinek alakulásával szemben. Végso soron tehát a kontroll mechanizmus *diszfunkciói* torzulásokat idéznek elő az egyéb intézmények működésében és fordítva. A sajátos kölcsönhatási viszonyt a kontroll mechanizmus és a döntési mechanizmus összefüggésén, mint a legkézenfekvőbb példán keresztül mutatjuk be.

A tárgyalt gépipari vállalat működését vizsgálva kimutatható, hogy a gyáregység vonatkozásában a kontroll mechanizmus 1964/65-től egyre súlyosabbá vált torzulásait a döntési mechanizmusban végbement hasonló jelenség kísérte. Az adott esetben kívánatos decentralizálási folyamat helyett egyre inkább a centralizálás tendenciái uralkodtak el.

A gyáregységgel kapcsolatos bérezési döntések decentralizálását elsősorban az tette szükségessé, hogy a vállalat illetékes funkcionális osztálya, a munkaügyi osztály, a vagongyártás adott technológiai és szervezeti körülményei között egyszerűen képtelen volt objektív képet alkotni az üzemben folyó munka követelményeiről, illetve az egyes szakmák, munkacsoportok, egyéni erőfeszítéseiről a termelésben. A szakmák és csoportok teljesítményével és órakeresetével kapcsolatban

rendelkezésre álló adatok rendkívül keveset mondtak a helyzetről, és nem szolgáltatott elegendő alapot az egyes ösztönzési tényezők (munkanormák, munkakategóriák, személyi órabérek, túlórák, céljutalmak stb.) alakításával kapcsolatos döntéseikhez. Egyszóval a munkaügyi osztálynak hiányzott a kellő informáltsága. Az információk birtokosai az alsó szintű vezetők voltak. A folyamat az évek során mégis úgy alakult, hogy a funkcionális osztály egyre inkább megnyírbálta és a maga kezében összpontosította a gyáregységvezetés döntési jogait. Jól illusztrálja ezt a munkanormák szabályozásával kapcsolatos döntési jogkör fokozódó centralizálása.

Annak megállapítására, hogy a munkanormák mennyiben lazák vagy szorosak, kizárólag a munkavezetők, illetve a termelést közvetlenül irányító egyéb alsó szintű vezetők képesek. Vegyük például az egyengető-lakatosok munkáját: „Az egyengetés olyan, hogy a munkások addig egyengetnek egy lemezt, amíg akarnak. Minden lemez másféle.” Azt tehát, hogy egy vasúti kocsi összes lemezeinek a „kiegyengetéséhez” átlagosan mennyi időre van szükség, ha a munkások munkakörük ellátására szakmailag és fizikailag alkalmasak, a szükséges begyakorlottsággal rendelkeznek, átlagos képességűek, megfelelően biztosítva vannak számukra a műszaki, szervezési, biztonsági feltételek, betartják a minőségi, biztonsági követelményeket stb., egyedül egy olyan művezető tudja megmondani, aki állandóan jelen van munkásai tevékenységénél, és aki legalább úgy ismeri a munka minden „csínját-bínját”, mint a legjobb munkás. Ugyancsak egyedül az alsó szintű vezetők képesek megállapítani, hogy a munkások és brigádok milyen képességűek: azaz a teljesítmények „felfutása” esetén ténylegesen a normák lazaságáról van-e szó, vagy pedig arról, hogy kitűnő képességű emberek verbuválódtak össze.

Korábban ezt a tényt a vállalat bizonyos fokig figyelembe vette. Az 1963-as „folyamatos normakarbantartást” biztosító



intézkedési terv azt írja, hogy „a bérelszámolás köteles üzemenként és elszámolási csoportonként (brigádonként) kimutatást készíteni az üzemvezetés és a technológiai osztályok részére. Az üzemvezetés a technológiai osztállyal karöltve köteles a magas és az alacsony teljesítményszázalékot megvizsgálni.” Itt tehát még arról van szó, hogy az informáltság kizárólagos birtokosa, az üzemvezetés is részt vesz a normákkal kapcsolatos döntésekben. A későbbi normakarbantartások során már a munkaügyi osztály határozta meg mechanikusan, hogy a gyáregység (az üzem) hány normaórát köteles „leadni” az elért teljesítményszázalék szerint, függetlenül attól, hogy a termelési eredmény mennyiben származott a normák felazulásából. Ekkor, bár a gyáregységek között a normák szintjében óhatatlanul eltérések keletkeztek, a gyáregységen belül a vezetésnek még joga volt ahhoz, hogy azoktól a szakmáktól vegyen el „időt”, azaz ott szigorítsa meg a normákat leginkább, ahol ezt szükségesnek ítélte. Az 1969-es normakarbantartásoknál a munkaügyi osztály már azt is mechanikusan meghatározta, hogy az egyes szakmák mennyi „normaórát” adjanak le, azaz nem csupán a gyáregységek teljesítményét „dobta vissza” azonos szintre, hanem ezeken belül az egyes szakmákét is. Mindez természetsszerűleg hozzájárult ahhoz, hogy a munkanormák egyre inkább eltorzultak. Egyes szakmákban a normák viszonylag lazák maradtak (pl. a szerelőlakatosoknál), míg másoknál szinte teljesíthetlenné váltak. (Egyes gépmunkások a „lőket alá kerültek”).

Annak megállapításához, hogy a brigádokon belül az egyes munkások hogyan dolgoztak, ugyancsak a gyáregységvezetésnek és ezen belül is a művezetőknek volt meg a megfelelő informáltságuk. Ez a helyzet helyesen tükröződött abban a gyakorlatban, hogy bérfejlesztéskor — tehát amikor a vállalat a személyi órabérek emelését határozta el — a gyáregységvezetés döntött. E ritka alkalmakon kívül azonban a gyáregység-

vezetés beleszólása a személyi órabérek megállapításába minimális volt. 1964-ben a vállalat bérszabályzata szerint az üzemvezetőnek még joga volt ahhoz, hogy a munkás személyi órabérét, a végzett munkája szerint, függetlenül a besorolás szempontjaitól, megváltoztassa, az illetőt „átsorolja”. Csökkenthette vagy emelhette a személyi órabért, sőt kiemelt személyi órabért adhatott (vasipari szakmákban a jelenlegi helyzethez képest is igen magas, 14 forintos maximummal). Ez a rendszer 1968-ra gyakorlatilag teljesen „bemerevedett”, a gyáregységvezető jogai összezsugorodtak: a személyi órabérek megállapításánál elsődlegesen és automatikusan a munkaügyi osztály merev szempontjai (gyakorlati idő, szakképzettség) érvényesültek. Arra, hogy valakinek a személyi órabérét leszállították, vagy valaki kiemelt személyi órabért kapott volna, nem találtunk példát. Sőt, a rendszer olyannyira merev volt, hogy 1969-ben a normakarbantartások által súlyosan érintett, de az alkatrészgyártás folyamatosságához nélkülözhetetlen gépmunkásoknak (két-három főnek!) a gyáregységvezető saját hatáskörén belül nem tudott 1 forintnyi béremelést biztosítani, s mire ehhez a munkaügyi osztály hozzájárulását megkapta, az emberek kiléptek a vállalattól.

Ugyanez volt a helyzet a céljutalmak (és a túlórák) tekintetében is. A gyáregységvezető csupán egy igen szűk „igazgatói alap” (évi kb. 10 000 Ft) fölött rendelkezett, míg az ennek sokszorosát kitevő (1967-ben kb. 200 000 Ft) céljutalmakat a termelési osztály írta ki, mégpedig csak akkor, amikor már „komoly bajok” voltak. Ugyanígy a túlórákat is. Márpedig, sokak véleménye szerint, az 1967-ben és 1968 elején lezajlott bérviták és teljesítménycsökkentések azért kerültek igen sok pénzébe (céljutalom, túlóra) a vállalatnak, mert elmérgesedtek. A gyáregységvezető azonban, bár látta a dolgok várható következményeit, mindaddig nem tudott fellépni, eszközök hiányában mindaddig nem tudott megoldást javasolni, amíg a dolgok



fenyegetővé nem váltak. A termelési osztály és munkaügyi osztály ugyanis addig nem fizetett. Ugyanez volt a helyzet a normakarbantartásokkal is. A helyi vezetés hiába látta, hogy bajok lesznek, nem nyert addig meghallgatást, amíg azok ténylegesen bekövetkeztek. Ekkor persze még hosszas alkudozások kezdődtek a gyáregységvezetés, a termelési vonal és a munkaügyi vonal között, amíg végre a hallatlanul rugalmatlan gépezet megindult.

A döntési mechanizmusban 1964/65 után egyre fokozódó centralizálás nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatvezetés — bár az ösztönzés konstrukciós módosításaiban nagyfokú kezdeményezőkészségről tett tanúságot — az ösztönzési eszközök alkalmazásában hallatlanul rugalmatlan volt. Míg a munkások egy jelentős része (pl. az egyengető-lakatosok) azonnal felfogta a környezetéből érkező ingereket, gyorsan kiértékelte őket, reagált rájuk, sőt az évek során a hasonló jelenségekre sztereotip védekező, sőt támadó reakciókat alakított ki, addig a vállalatvezetés meglehetősen érzéketlen volt az üzemekből érkező jelzésekre, csak a „robbanásszerű” ingereket fogta fel, s reakcióját késleltették a formális döntési mechanizmus buktatói. Ahol tehát nem konstrukciós módosításokról volt szó, amihez hosszú idő során lassan felgyűlt információk, „tudományos” felkészültség volt szükséges, hanem gyors operatív intézkedésekről, amelyekhez friss informáltság kellett, a döntések centralizált rendszere csődöt mondott.

Hiba lenne azonban azt hinni, hogy a bérezési döntések ilyen centralizálását valamiféle „szubjektív” törekvés, a felsőbb vezetésnek a hatalomhoz való indokolatlan ragaszkodása váltotta volna ki. A munkaügyi osztály egyszerűen kénytelen volt kezében összpontosítani az összes lehetséges hatalmat, hogy a vállalat hallatlanul nehéz és szinte kaotikus munkaügyi és bérügyi helyzetével, a rá nehezedő sokoldalú nyomással jól vagy rosszul, de mindenesetre valamiféle következetes és

szinkronizált intézkedésekkel megpróbáljon megbirkózni. (Lásd tanulmányunk V. részében a munkaügyi vonal érdekeivel foglalkozó megállapításokat!) A vállalaton belül a különböző gyáregységek és üzemek bérarányai állandóan felborultak, számtalan ponton mutatkoztak egyszerre létszámproblémák, a gyáregységvezetők egyre csak pénzt (egyenes béremelést, céljutalmat, túlórást stb.) követeltek, s igényeiket adott esetben a termelési vonal is támogatta. A munkaügyi vonalnak viszont nem csupán a bérarányokat kellett betartania, hanem az átlagbérszintet is, mégpedig akkor, amikor a munkásság valamennyi rétegét érintette a hatalmas arányú fluktuáció. Minderre pedig természetes, jöllehet talán nem helyes, reakció a döntési jogok centralizálása, a partikuláris érdekek érvényesítését szorgalmazó, az egész vállalati létszám- és béregyensúly felborításával fenyegető helyi vezetők, gyáregységvezetők hatalomtól való megfosztása, eszközeinek megnyirbálása. Arról van tehát szó, hogy a kontroll mechanizmus különböző okokból bekövetkezett diszfunkcionálása, az így előidézett, illetve felerősített üzemi problémák (teljesítménycsökkenés, lazsálás, fluktuáció) több áttételen keresztül eltorzították a döntési mechanizmust, ami viszont a kontroll mechanizmus torzulásait tovább fokozta. Ez a kölcsönhatási viszony ugyanakkor sokkal közvetlenebbül is jelentkezett. A vállalat gazdasági ösztönzési rendszere az alsó szintű vezetők (művezetők, főművezetők, üzemvezetők) motiválását olyanmire elhanyagolta, illetve eszközök hiányában olyanmire kénytelen volt elhanyagolni, hogy a vállalat saját érdekeinek szolgálatában saját alsó szintű vezetőire alig számíthatott. (Lásd tanulmányunk V. része.) Az alsó szintű vezetők közömbösek, apatikusak voltak. Anyagi elhanyagoltságuk következtében és kvalitásaikat tekintve is általában gyengének bizonyultak. Ilyen körülmények között pedig hiába voltak ők a döntések hozatalához szükséges információk tényleges vagy potenciális



birtokosai, a vállalatvezetés egyszerűen nem bízhatta rájuk bizonyos döntések hozatalát. (A következőkben tárgyalandó osztószámok bérezési konstrukció esete például világosan illusztrálja, hogy az alsó szintű vezetők — szemben a vállalat bérdifferentiálási érdekeivel — a bérkiegyenlítést szorgalmazták a munkások között.)

#### A MUNKÁSMAGATARTÁSOK VISSZAHATÁSA: A MUNKANORMÁK ÉS AZ OSZTÓSZÁMOK PÉLDÁJA

A kontroll mechanizmus torzulásaihoz, a már tárgyalt tényezők mellett, igen erősen hozzájárultak maguk a munkásmagatartások. A munkások teljesítménytaktikája (mint tanulmányunk III. részében kimutattuk) szabályszerűen visszajára fordította a céljutalmaknak és a túlóráknak mint ösztönzési tényezőknek a funkcionálását. Éreztették azonban a munkások akciói hatásukat az olyannyira fontos *munkanormák és személyi órabérek* alakulásában is. Ezek a fellépések éppolyan céltudatosak voltak, mint a tőlük elválaszthatatlan teljesítménytaktika, hiszen az embereknek tulajdonképpen az ösztönző tényezők alakulásához, az „elosztáshoz” a termelésnél is közvetlenebb érdekei fűződnek. Ezért általában az elosztás vonatkozásában is határozott beállítottság- és magatartástípusok jöttek létre. Ilyen sajátos közismert beállítottság például a bérkiegyenlítés szorgalmazása.

A gyáregység munkásainak differenciált teljesítménytaktikája, a termelési mutató önkényes szabályozása, teljes mértékben lehetlenné tette azt, hogy a vállalatnak hű képe legyen a munkanormák helyzetéről. A munkaügyi osztály erről csak azt tudta, hogy a helyzet kaotikus. A munkások jelentős része, teljesítményszintjének változatlanul tartása érdekében tudatosan törekedett az ilyen ködösítésre. Küzdelmük korántsem a régi normák módosításakor, hanem már az új normák

megállapításakor kezdődött. Az egyik munkaügyi vezető mondta (a vagongyártás egy gyáregységéről): „A normák megállapítása régen a vagongyártásnál szerzett korábbi tapasztalatok alapján történt. A normaosztály, hacsak barokk cirádák nem voltak az új kocsin, az előző típusok normáinak figyelembevételével megbízható új normát alakított ki. Ma nem így van. Jön egy új kocsitípus és az üzem azonnal megkezdí a vitát a technológiai osztállyal. Itt vannak például a vagon villanszerelők. Igen komplikált munkát végeznek: rengeteg saruzott és számozott vezeték, a világító, a fűtő és a kondicionáló berendezések drótjait kell bekötniük. Ha új típus indul, a villanszerelés rajzból megy, sok idő kell rá. Ennek alapján az emberek a szükségesnél több időt brusztolnak ki. A norma tehát laza lesz, valahogy vissza kellene szerezni. De nincsen olyan időszak, ami ehhez objektív alapot szolgálhatna. Ha az emberek megneszelik a vállalat szándékát, pepceselnek. Azután az év végén a vállalatnak szállítania kell, hogy pénzt kapjon a banktól: hajtás van és átadásnál nem nézik meg, hogy a minőség megfelel vagy sem. Egyszer a munkások taktikája miatt szorosnak tűnik a norma, máskor — a vállalat évvégi hajtása miatt — lazának. A munkások a körülményeket kihasználják, és a vállalat a végén azt sem tudja, hogy hol áll. A norma végül is alku eredményeként alakul így vagy úgy...” Hozzátehetjük: a taktikázásra képes vagy a gyenge képességű munkáskollektívánál laza marad, a teljesítményüket feltétlen maximalizáló, jó képességű munkáscsoportoknál feszes, sokszor irreálisan szoros lesz.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> A jelenség nyugaton közismert. Szociológusok (Roy, Dalton, Whyte stb.) és üzemszervezők (Hodges) egyaránt sokat írtak róla. Mint a tárgyalt gyár példája mutatja, megvan hazánkban is és feltehetőleg szerepet játszik a munkanormák fellazulásának országos tendenciájában. (Figyelő 1970. dec. 23. A munkanormán alapuló teljesítménybérben dolgozó ipari munkások között 1969-ről 1970-re



A csoportokon belül az egyéni kereseti arányokat szabályozó személyi órabéreknek, mint tanulmányunk III. részében kifejtettük, súlyos hibái voltak: nem a munkások tényleges teljesítményei, hanem a teljesítményekben csak esetlegesen jelentkező tényezők (elsősorban a gyakorlati idő) alapján kerültek megállapításra, nem voltak eléggé differenciáltak, és hallhatlanul merevek voltak. Mindezeknek a hiányosságoknak a korrigálására, a lehetőségek gondos mérlegelése alapján, 1968-ban a vállalat munkaügyi osztálya bevezette az úgynevezett osztószámokat. Magukra a munkásokra és közvetlen vezetőikre (a művezetőre, a brigádvezetőre, a szakszervezeti bizalmira) bízta, hogy amennyiben a személyi órabérek teremtette egyéni

másfélszeresére nőtt azoknak a száma, akik teljesítménye meghaladta a 125%-ot, és ezzel párhuzamosan egytizedével csökkent a 105 % alatt teljesítő dolgozóké.) A hazai üzemszervezők ezzel kapcsolatban normakarbantartásokat és a munkanormákkal foglalkozó adminisztratív apparátus fejlesztését sürgetik. (Figyelő) A probléma azonban az, hogy a munkástaktikáznak a munkanormákra gyakorolt hatása — mint éppen a tárgyalt vállalat példája mutatja — normakarbantartásokkal nem küszöbölhető ki, sőt a munka szerinti elosztás további torzulásának veszélyével jár (lásd tanulmányunk II. részében). Továbbá, az ipar jelentős részének technológiai elmaradottsága miatt a hozzávetőlegesen megalapozott normák „tudományos eszközökkel” való létrehozása akkora apparátust kívánna, ami egyszerűen nem biztosítható. Ha viszont ez az apparátus esetleg meg is van, semmi garancia sincs arra, hogy tevékenysége valóban objektív, és nincs éppúgy alávetve az érdek- és hatalmi viszonyok alakulásának, mint a vezetés vagy a munkások cselekvése. Az objektivitás, a „tudományos” megalapozottság követelménye az adott üzemi viszonyok között abszurdum: szorgalmazása a jelenlegi viszonylag szabad alku helyett „tudományosan szentesített” alkuhoz vezetne. Mindennek ellenére nem tagadjuk a munkanormák revízióinak szükségességét, de valóban sikeres, a teljesítményelv érvényesülését elősegítő alkalmazására lehetőséget csak akkor látunk, ha a munkásmagatartások megváltoztatására tett átfogó intézkedésekkel párhuzamosan történik.

kereseti arányokat nem tartják helyesnek, a csoport beralapot a saját maguk által demokratikus úton megállapított arányokban osszák el. Ezeket az új kereseti arányokat testesítették meg a személyi órabérek helyébe lépett úgynevezett osztószámok. Az új rendszer reményt adott arra, hogy a keresetek jobban igazodnak a teljesítményekhez, és a bérdifferentiálás ügye is valamelyest előrehalad.

1. Az osztószámok lehetőséget adtak arra, hogy az egyes brigádokon belül az egyéni keresetek, a besorolási rendszer merev szempontjaitól (gyakorlati idő, szakképzettség) függetlenül, rugalmasan kövessék az egyéni teljesítményeket és képességeket, azaz ösztönző hatásuk legyen. A csoport negyedévenként változtathatta őket. Az eddig magas keresetű munkásoknak — elvileg — hajtani kellett magukat, hogy pénzüket továbbra is megkapják, de lehetőségük volt arra is, hogy azt — képességeik és erőfeszítéseik arányában — még jobban növeljék. Ugyanakkor — elvileg — az eddig gyengébben keresőknek is lehetőségük nyílt arra, hogy a legjobbak közé betörjenek.

2. Az új konstrukció az egyes munkások osztószámainak a megállapítását azokra a személyekre bízta, akiknek valóban reális képük volt arról, hogy ki mit tesz és tud letenni az asztalra, és akik közvetlenül is érdekeltek voltak a döntés eredményében. Látszólag a döntések kívánatos decentralizálásának jó példája volt.

Az osztószámok azonban nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Gyakorlati működésükben szembekerültek azokkal a vállalati célokkal, amelyeket szolgálni lettek volna hivatottak. Az osztószámok az egyes csoportokban (ahol a munkások hajlandók voltak bevezetni őket) nagy vonalakban a személyi órabérek hierarchiáját követték, és kiegyenlítettebbé tették az egyéni kereseteket, mint a személyi órabérek. Nem szabadították fel a munkásokban rejlő tartalékokat, nem járultak hozzá a teljesítmények terén mutatkozó bajok felszámolásá-



hoz, hanem éppen ellenkezőleg, tovább fokozták a munka szerinti elosztás torzulásait, rontották a gazdasági ösztönzés hatékonyságát.

Az osztószámok bevezetésének ez az eredménye a vállalaton belüli érdek- és hatalmi struktúra, a kialakult tranzakciók ismeretében egyáltalán nem meglepő. Az intézkedéssel a vállalat vezetése lényegében az üzemen belül kialakult és (az informális szervezet létén keresztül) intézményesült érdek- és hatalmi viszonyoknak, tranzakcióknak egyik, mindeddig szilárd pillérét, az egyéni keresetek alakulását kívánta módosítani. Hiszen a személyi órabérek, illetve az osztószámok az egyéni keresetek relatív alakulását szabályozták. Csakhogy egy kialakult struktúra, bázisának alapvető változatlansága mellett, nem tűri meg, hogy egyik pillérében radikális változások történjenek. A már meglevő érdek- és hatalmi viszonyok a vállalat beavatkozására gyors mozgásba lendültek. Az egyes munkásrétegek, s az alsó szintű vezetők saját partikuláris érdekeik szempontjából mérlegelték az intézkedést, bevetették hatalmi eszközeiket érdekeik védelmére, és ügyletet kötöttek a kérdésben. Ez a folyamat tükröződött vissza azokban a magatartástípusokban, amelyeket — kellően megideologizálva — a munkások és a művezetők az osztószámok megállapításának, az egyéni keresetek hierarchiája módosításának és differenciálásának az ügyében tanúsítottak. Az eredmény pedig korántsem a vállalati beavatkozás merev visszautasítását jelentette, hanem az általa nyújtott lehetőségek racionális kiaknázását a munkás- és alsó szintű vezetői érdekek szempontjából. Anélkül, hogy a jelenség részletes elemzésébe itt belemennénk (ezt egy korábbi tanulmányunkban már megtettük), néhány érdekes momentumára felhívjuk a figyelmet.

A munkásság érdekei az osztószámok megállapításának ügyében éppolyan differenciáltak voltak, mint a teljesítménynyel kapcsolatos magatartás kérdésében.

Az informális szervezetet alkotó nagyhatalmú irányadó réteg több szempontból is fontolóra vette a kérdést. Egyrészt: kiváltságos helyzete, magas üzemi keresetei jelentős részben abból származtak, hogy személyi órabérei magasak voltak. Alapvető érdeke volt tehát, hogy az osztószámok megállapításakor a korábbi helyzetet konzerválja, ne engedjen komolyabb hierarchiaváltozásokat a brigádon belüli keresetekben, sőt az egyéni keresetek kiegyenlítését is megakadályozza. Másrészt viszont: a hatalmát biztosító informális szervezet egyik alapja a hozzá tartozó egyének kereseteinek homogenitása volt. Mármost a klikkeken belül, a klikkek és a kapcsolódók között az egyéni kereseti különbségek bizonyos további összekovácsolódását hozhatta, ami kívánatos volt. Ugyanígy az informális szervezet pozícióit erősíthette az is, ha a rajta kívülállók kereseteit közelebb hozták a tagok pénzéhez. A két érdek bizonyos fokig ellentmondott egymásnak. Az pedig, hogy az informális szervezet milyen irányban lépett előre, több tényezőtől függött:

1. milyen taktikát követett érdekei védelmében az illető brigád irányadó rétege, elsődlegesen a teljesítménytaktika eszközeivel, a vállalatból igyekezett-e pénzt „kiverni”, vagy inkább a létszámtartás eszközét felhasználva a fiatalabb munkások pénzét vitte el;

2. milyen erős, milyen szilárd volt a brigád informális struktúrája, szükségesnek tartotta-e önmaga további erősítését;

3. a más munkásrétegek (ellenzék, periféria) és az alsó szintű vezetők részéről milyen erősségű és irányú nyomás nehezedett rá a kérdésben?

Az ellenzéki réteg, szemben az irányadó réteggel, a brigádon belül az egyéni keresetek hierarchiájának a teljesítmények, az erőfeszítések hierarchiájához történő igazítását vagy legalábbis az egyéni keresetek erőteljes kiegyenlítését követelte. A réteg, amely a nagy anyagi nyomás alatt élő, felszórólt



gazdasági törekvéseket támasztó, keményen dolgozó, de éppen személyi órábreinek alacsony volta miatt rosszul kereső fiatal munkásokat tömörítette, az osztószámok bevezetésekor gyökeres változásokat szeretett volna elérni.

A perifériának határozott álláspontja ebben az ügyben sem volt.

Hasonlóan differenciált volt a művezetők érdeke is. A művezetők általában az egyéni keresetek bizonyos fokú kiegyenlítését szorgalmazták. Egyrészt: a kiegyenlítés egyértelmű volt a legjobb szakmunkások magas kereseteinek bizonyos fokú letörésével. Ezek a művezetőt sokszor jelentősen meghaladó keresetek, mint mondtuk, sértették az alsó szintű vezetői gárda presztízs-érzését. Másrészt: a bérkiegyenlítés módját adott arra, hogy a feszültség csökkenjen egyes szemben álló munkásrétegek (az irányadó réteg és az ellenzék) között, megszűnjenek a művezetőt sokszor kellemetlen helyzetbe hozó brigádon belüli villongások.

Az egyes munkásrétegek és az alsó szintű vezetők közötti érdek- és hatalmi konfliktusok végeredményét a 25. táblázat mutatja.

Az offenzív teljesítménytaktikát folytató Czifra-, Lázár-, Oláh- és Trencsényi-brigádokban, ahol az irányadó réteg abszolút többségben volt, az osztószámok bevezetése csak csekély változást hozott a kereseti arányokban (a differenciáltság indexe 0,11-ről 0,09-re csökkent). Az egyengető-lakatos Czifra- és Oláh-csoport, ahol az irányadó réteg hallatlanul erős hatalmi pozíciókkal, szilárd informális struktúrával rendelkezett, eleve elvetették az osztószámokat, és megmaradtak az eredeti személyi órábreknél. (A stabil struktúra sokkal inkább ellenáll a külső beavatkozásnak, mint az instabil.) A Lázár és a Trencsényi szerelőlakatos-brigád a bér-differenciák enyhe csökkentésével a klikkeken belüli, illetve a klikkek és a kívülállók közötti együttműködéshez teremtettek jobb alapokat: saját soraikat erősítették — a vállalattal szemben.

25. TÁBLÁZAT

A munkás- és művezetői keresetek kiegyenlítetttségének mértéke

Brigád	Lét-szám (fő)	Bérkiegyenlítés mértéke			A brigádban számbeli többségben levő réteg	
		sze- mélyi órabér relatív szórása	osztó- szám relatív szórása	különb- ség	neve	aránya %
Czifra	27	0,10	0,10	—	irányadó + kapcs.	74
Lázár	9	0,09	0,06	0,03	irányadó + kapcs.	78
Oláh	5	0,06	0,06	—	irányadó + kapcs.	80
Trencsényi	14	0,18	0,11	0,07	irányadó + kapcs.	71
	55	0,11	0,09	0,02	—	—
Jancsek	19	0,15	0,09	0,06	periféria	53
Neumann	15	0,13	0,06	0,07	periféria	57
	34	0,14	0,08	0,06	—	—
Engel	9	0,12	0,11	0,01	ellenzék	55
Ferenczi	27	0,17	0,14	0,03	ellenzék	70
Honner	6	0,16	0,11	0,05	ellenzék	50
Péteri	10	0,11	0,11	—	ellenzék	80
Antal	7	0,10	0,01	0,09	—	—
Benkő	5	0,13	0,02	0,11	—	—
Rónai	7	0,10	0,10	—	—	—
	19	0,11	0,04	0,07	—	—

A defenzív teljesítménytaktikát követő Jancsek- és Neumann-brigádban, ahol az irányadó réteg kisebbségbe szorult a perifériával szemben, a bérek jelentős mértékű kiegyenlítése lépés volt az informális struktúra kiszélesítése felé. Ez némi



áldozatokkal járt rövid távon az irányadó réteg számára, de hosszú távon kifizetődőnek látszott. (Differenciáltság eredeti indexe 0,14, új index: 0,08.) A kiegyenlítéshez hozzájárult az a tény, hogy a két brigád közvetlen felettese (a művezető) a gyáregység legrosszabbul fizetett alsó szintű vezetője volt, aki határozottan követelte egyes magas munkáskeresetek letörését.

A teljesítményüket maximalizáló Engel-, Ferenczi-, Honner- és Péteri-brigádban, ahol az irányadó réteg az ellenzékkel szemben szorult kisebbségbe, a bérkiegyenlítés a lehető legkisebb mértékű volt. (Eredeti index: 0,15, új index: 0,13.) Az irányadó réteg ugyanis kiváltságos helyzetét elsődlegesen nem teljesítménytaktikával, hanem a keményen dolgozó fiatal munkások szabályszerű „kizsákmányolásával” érte el. Előnyös helyzete éppen abból származott, hogy személyi órábei viszonylagosan igen magasak voltak. Ezért a klikkek itt mereven (és általában sikerrel) szálltak szembe az ellenzék bérkiegyenlítést követelő fellépésével. Ez súlyos feszültségeket okozott, és tovább éllezte a két réteg közötti krónikus érdekkonfliktust.

A kiszolgáltatott helyzetben levő Antal, Benkő és Rónai alkatrész-lakatos-brigád erős bérkiegyenlítése (régi index: 0,11, új index: 0,04) a vállalattal szembeni védekezés kezdetleges megnyilvánulási formáját jelentette. (Vesd össze a VII. részben leírt tranzakciókkal!)

#### A MANIPULÁCIÓ KÉRDÉSE. A NEM GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS PROBLÉMÁI

A „negatív” munkásmagatartások felszámolására, ezzel összefüggésben a kontroll mechanizmus korrigálására tett, végső soron sikertelen kísérletek felvetik a *manipulációnak*, a társadalomtudomány és a köztudat értékelésében meglehetősen pejoratív értelmezést kapott fogalomnak a problémáját.

Mit értünk manipuláció alatt? Véleményünk szerint manipulációnak tekinthetők mindazok az emberek társadalmi-gazdasági környezetébe történő szűk körű beavatkozások, amelyek a struktúrát alig érintve, felületes korrekciókkal, egy-két tényező módosításával alapos változást remélnek elérni az emberek cselekvésében. Az ilyen akciók, miután alig érintik az emberi tevékenységet meghatározó bonyolult összefüggérendszer, struktúra egészét, csupán az emberek jóhiszemű vagy tudatos megzavarásával érhetnek el átmeneti, de sohasem tartós, sőt hosszú távon esetleg a helyzet további romlását előidéző „sikereket”. A manipuláció általában „tüneti” kezelés, helyileg alkalmazták ott, ahol „legjobban szorít a cipő”, átmenetileg azt az illúziót kelthetik, hogy történt valami, míg végül az emberek rádöbbennek arra, hogy sorsuk nagyrészt változatlan maradt. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a társadalmi-gazdasági környezet manipulálásának egy bizonyos foka, az ilyen jellegű beavatkozások széles köre egy ponton már minőségi változásba csap át, meghaladja a tüneti kezelést, alapvetően érinti a struktúrát, és reményt ad arra, hogy a dolgok menetében gyökeres változások következzenek be. A manipulációk ilyen adagolása már kimeríti a *reform* fogalmát. Éppen ezért némi fenntartásaink vannak a szó pejoratív értelemben való alkalmazásával szemben. Annál is inkább, mivel minden egyes manipulatív aktus, amellettt hogy önmagában is érhet el bizonyos enyhe pozitív hatásokat, potenciálisan bármikor egy reformnak részévé válhat.

A „manipulálás” vádja a szociológiában először a Human Relations iskolát, a munkavégzés nem gazdasági, társadalmi körülményeinek megváltoztatását szorgalmazó és azt „általános gyógyírként” feltüntető Mayo alapította irányzatot érte. Ez persze nem azt jelenti, hogy a nagyobb tradíciókkal rendelkező klasszikus taylorizmus, javaslatai többségét illetően nem lett volna éppúgy manipulatív jellegű. A taylorizmus ugyanis



az üzemi problémák megoldását a „tudományos módszerek” alapján felépített gazdasági ösztönzési rendszer kizárólagos megteremtésében látta. Csakhogy ez önmagában járhatatlan út, mint azt éppen tanulmányunk jelenlegi részében bizonyítottuk. Járhatatlan, mert a kontroll mechanizmus működése és a munkásmagatartások közötti viszony indirekt, mert a kontroll mechanizmus a gazdasági szervezet egyéb intézményeinek működésével és a munkásmagatartásokkal bonyolult kölcsönhatási viszonyban áll. Ily módon manipulációknak minősülnek mindazok az intézkedések (a normakarbantartások, az osztószámok bevezetése stb.), amelyekkel a vállalat a kontroll mechanizmust korrigálni próbálta.<sup>3</sup> Az érdek- és hatalmi viszonyok, a tranzakciók, a társadalmi-gazdasági környezet egyes tényezőinek rendszerét változatlanul hagyó intervenció, a manipuláció, kudarcra van ítélve. A manipuláció klasszikus eseteit azonban, mint mondtuk, a Human Relations irányzat eszmei talaján fogant kezdeményezések jelentik. Így a döntésekben való munkásrészvétel, a vállalati demokrácia, a demokratikus vezetési stílusok, a kollektívafejlesztés önmagában való szorgalmazása. Az ilyen törekvések, csakúgy mint a gazdasági ösztönzés korrekciói, egy reform részeként igen pozitívak, önmagukban — minden bajra előírt orvossá-

<sup>3</sup> Szükséges ezt megjegyezni azért, mert hazánkban (elsődlegesen munkaügyi vezetők körében) a mutakozó problémák megoldása szempontjából indokolatlanul nagy jelentőséget tulajdonítanak a Taylor és követői által kidolgozott tudományos ösztönzési módszerek alkalmazásának. Így a bérezési konstrukció megválasztásának (amire a taylori irányzat számtalan, sokszor hallatlanul bonyolult alternatívát dolgozott ki); a munkanormák, a munkakategóriák „tudományos” megállapításának; a személyi besorolási rendszerek (job evaluation, service and merit rating) ugyancsak „tudományos” megalapozottság kidolgozásának. Semmi esetre sem kívánjuk ennek a területnek a fontosságát alábecsülni, de túlbecsülését sem fogadhatjuk el.

ként — azonban hallatlanul szegényesek és negatívak, mivel hiú reményeket ébresztenek a helyzet javulása iránt.

A Human Relations iskola követői sokszor nem is tagadják manipulatív szándékaikat. E. Jennings és F. Jennings írták: „A vállalati vezetők szkepticizmussal tekintenek a kiscsoport módszerekre, amelyek a konfliktusok áthidalását és a maximális részvétel hasznosítását szolgálják, mivel ezek elűtnek a megszokottól. Az egyik szervezet elnöke kijelentette: »Azt akarják mondani nekem, hogy a raktáros fiú képes engem segíteni a vállalat irányításában?« Egyáltalán nem lehetetlen, hogy a raktáros fiú bizonyos ötleteket tudna adni az elnöknek, de az elnök úgy gondol erre, hogy a raktáros fiú ott ül az igazgatói tanácsban. Egyáltalán nem erről van szó, és a raktáros fiú ilyen helyzetben mindenképpen igen kényelmetlen lenne. De a raktáros fiúnak és néhány munkatársának a meglátogatása, a velük folytatott vélemény- és tapasztalatcsere ötletet adna az elnöknek ahhoz, hogy *hogyan* vezesse a raktáros fiúkat.”<sup>4</sup> Egyszóval az alacsonyabb szinteken levőket meg lehet hívni, hogy vegyenek részt a közös döntésekkel kapcsolatos „demokratikus” vitákban akkor, amikor a döntéseket már meghozták, és a részvétel célja az, hogy elfogadtassák velük. Vagy pedig az alacsonyabb szinteknek meg lehet engedni, hogy *döntést* hozzanak bizonyos olyan jelentéktelen ügyekben, amelyek eredménye közömbös a vállalatvezetés számára. Mindezek a manipulációk a részvétel és az autonómia hamis érzését keltik, amelyet mesterségesen idéznek elő annak érdekében, hogy a munkások együttműködését és a szervezeti célokkal való azonosulását biztosítsák, anélkül, hogy sorsukban ezáltal lényeges változás következne be.

<sup>4</sup> E. Jennings—F. Jennings, *Making Human Relations Work.*—E. C. Bursk, *Human Relations for Management.* Harper, New York 1956. 81. Idézi A. Etzioni, *Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series.* Prentice Hall, New Jersey 1964. 45.



Hasonló módon közelíti meg a Human Relations iskola az összeforrott kollektívák kérdését is. Az amerikai Seashore kimutatta, hogy az erősen összetartó csoportok teljesítményei gyakrabban és nagyobb mértékben térnek el a gyári termelékenységi normáktól, mint a kevésbé összetartó csoportoké. Az eltérések pedig a nagyobb és a kisebb termelékenység irányában egyaránt jelentkeznek. (Ez a tárgyalt vállalatnál is igaz. Lásd az egyengetőket!) Az amerikai kutató ebből a következő konklúziót vonta le: „A termelékenység viszonylatában az összetartás pozitív hatása attól függ, hogy mennyiben sikerül az igazgatónak a dolgozóknak a szervezet vezetősége iránti bizalmat kifejlesztenie. Annak érdekében, hogy a csoport összetartásából magasabb termelékenység bontakozhasson ki, az igazgatónak először is igyekeznie kell a méltányosság és segítőkészség alapvető feltételeit biztosítani, amelyek azután szavatolják, hogy a dolgozók bízzanak a vezetőségben. A »divide et impera« elven alapuló politika bizonyos mértékig hatásos lehet, a nagyobb előny azonban a közös ügy érdekében való összefogáson alapuló politikában rejlik.” Egyszóval tehát a munkáskollektívák együttműködésének biztosítása egyfajta bizalmat ébresztő vezetési stíluson múlik, legalábbis Seashore szerint.<sup>5</sup>

A probléma azonban az, hogy az ilyen jellegű Human Relations szellemű manipulációk csak ott járhatnak pozitív hatásokkal, ahol a vállalat és a munkások között az alapvető gazdasági problémák megoldottnak tekinthetők. Etzioni rámutat: „Észre kell venni, hogy sok üzem, amely Human Relations programokat alkalmaz, azok közé tartozik, amelyek legjobban megfizetik munkásaikat, ahol a munkakörülmé-

nyek a legkedvezőbbek, és a szakszervezeteket elfogadták. A Human Relations megközelítés úgy javíthatja a munkások helyzetét, ha nem áldozza fel anyagi érdekeiket.”<sup>6</sup>

A tárgyalt üzemen a döntésekben való munkásrészvétel szorgalmazása, a szocialista brigádmozgalom szorgalmazása kifejezetten Human Relations szellemben fogant manipulációk. Abban, hogy mindezek működése formálissá és tarthatatlanná vált, az érdek- és hatalmi viszonyok sajátos alakulása, és éppen a gazdasági kérdésekben kialakult krónikus érdekkonfliktusok játszottak szerepet. A közös célokat, a vállalati gazdálkodás-hatékonyabbá tételét, a belső megmozgatását illetően ugyanis a vállalatvezetés és a munkások érdekei, de az egyes munkásrétegek érdekei sem estek egybe. A munkások jelentős része csak akkor lett volna hajlandó többet és jobban dolgozni, ha hosszú távú gazdasági (szakmai, előrejutási) perspektívát kap. Ezt a vállalat az adott körülmények között nem nyújtotta és nem tudta nyújtani, mégis azt szorgalmazta, hogy dolgozói nagyobb erőfeszítéseket tegyenek. Hosszú távú érdekkompromisszum sem a vállalat és a munkások, sem az egyes munkásrétegek között nem alakulhatott ki. A jövő úgynevezett közös céljai gyengébbnek bizonyultak, mint a jelen eltérő és szemben álló érdekei. Márpedig, ha a felszín alatt nem legalizált érdekkonfliktusok húzódnak meg, a szocialista brigádmozgalom és a termelési tanácskozás legalitá-

<sup>5</sup> S. E. Seashore, *Összetartó munkacsoportok a vállalatoknál*. — R. A. Sutermeister, *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1966. 314.

<sup>6</sup> Etzioni i. m. 45. Megjegyezzük: az emberek nem gazdasági (szociális) szükségleteit eltérőbe helyező egyes motivációs elméletek is elismerik a fiziológiai szükségletek előzetes kielégítésének a szükségességét, azt hogy az emberek társadalmi (szociális) szükségletei csak akkor válhatnak uralkodóvá, amikor a fiziológiaiak már kielégítést nyertek. Azaz: döntően gazdasági jellegű problémák nem gazdasági eszközökkel nem oldhatók meg. Például A. H. Maslow. Elméletét Delbert C. Miller és William H. Form ismerteti: *Industrial Sociology. The Sociology of Work Organizations*. Harper, New York 1964. 616—619.



sokhoz kötődő intézményeinek funkcionálása szükségszerűen formálissá válik. Mindebben a hatalmi viszonyok is komoly szerepet játszottak. A termelési tanácskozás csak akkor válhatott volna az éles érdekkonfliktusok megoldásának porondjává (feltéve, hogy ezeket legalizálták), ha a munkások differenciált érdekeinek képviselőjében megfelelő hatalmi súllyal bíró intézményként lépett volna fel. A szakszervezet erre már felépítésénél fogva is alkalmatlan volt. A vállalatvezetés egyszerűen nem is bocsáthatta vitára ösztönzési politikáját és intézkedéseit, mert nem állt módjában azon változtatni, függetlenül negatívumaitól, amelyekkel maga is nagyrészt tisztában volt. Nem oszthatta meg a döntésre vonatkozó hatalmát sem közvetlenül a munkásokkal, sem a szakszervezettel, mert magának sem volt elegendő hatalma: az átlagbér-ellenőrzés megkötötte a kezét. Az üzemi demokrácia kiteljesedése azt feltételezi, hogy a szervezet tagjait érintő legfontosabb döntésekhez a szervezet szintjén elegendő hatalom összpontosuljon. (A hatalmi eszközöknek ugyanez a szegénysége jelentkezett egyébként abban is, hogy a vállalat vezetése a döntési jogköröket nem csupán a munkásoktól, de az alsó szintű vezetőktől, a gyáregység-vezetéstől is elvonta, és saját kezében összpontosította.<sup>7</sup>)

<sup>7</sup> A hazai elképzelések szerint az üzemi demokrácia intézményes fejlesztésével (a termelési tanácskozások aktivizálása), a demokratikus vezetési módszerek alkalmazásával, a kollektívaeremtés intézményes formáinak (szocialista brigádmozgalom) a szorgalmazásával olyan üzemi mikroklíma alakítható ki, amely a munkásokat „elégedetté” teszi, pozitív változásokat idéz elő „munkamoráljukban”, és hozzájárul a jelenlegi, többnyire „morális jellegűnek” tekintett problémák megszüntetéséhez. Az elképzelésnek az a hibája, hogy ma az üzemben nem a munkások általánosságban vett „elégedettsége”, illetve „morálja” az alapvető probléma. Az elégedettség, a morál problémái a szervezetekben másodlagossá válnak: átadják helyüket az üzemek olyan problémáinak, amelyek már csak a hatalmi kapcsolatok, csoport- és rétegsztratégiák terminusaiban közelíthetők meg.

A munkásmagatartásokat meghatározó bonyolult összefüggésrendszer felderítése alapot ad ahhoz, hogy vitába szálljunk néhány olyan eszmével, amely a hatékony gazdasági ösztönzésnek, a munka szerinti elosztás megvalósításának, a bérdifferenciálásnak az akadályairól a köztudatban él. Bírálni kívánjuk azokat az elképzeléseket, amelyek az úgynevezett elmaradott tudatnak a szerepéről, illetve az ösztönző eszközök, a pénz szűkös voltának a szerepéről hazánkban szélesben elterjedtek.

A vállalati vezetők, akik közvetlen összefüggést feltételeznek a gazdasági ösztönzés rendszerének működése és a munkásmagatartások alakulása között, a „negatív” munkásmagatartásokat, csakúgy mint a hatékony ösztönzésben mutatkozó hiányosságokat a központi gazdasági szabályozóknak kevésbé árnyalt voltára, elsősorban a bizonyos korrekciókkal ma is érvényben levő átlagbér-ellenőrzés szabályozójára vezetik vissza. Véleményük szerint ez az „eredendő rossz” a végső oka mindazoknak a torzulásoknak, amelyeket az ösztönzési rendszer elemeinek (a munkanormáknak, munkakategóriáknak, a személyi órabéreknek) nem megfelelő funkcionálása előidéz, és végső soron ez váltja ki a bérek meg nem engedhető kiegyenlítettségét is. A vállalatvezetők tulajdonképpen persze nem is annyira önmagára az egy főre jutó átlagbér rögzítésére panaszkodtak, hanem arra a gyakorlatra, amelyet ennek megvalósulása követett.

Mindebben, mint kimutattuk, különösen nagy szerepe van a hatalomnak. A szervezeten belül az egyes csoportok és egyének beállítottságait és magatartásait a közöttük levő hatalmi kapcsolatokra való utalás nélkül nem lehet interpretálni. Míg viszont a mikroklíma, az elégedettség, a morál tudati-társadalmi kategóriák, a hatalom átfogó strukturális (tudati-társadalmi, illetve anyagi-gazdasági) kategória.



„Hogyan várhatják tőlünk, hogy a munkások bérezésében a teljesítményelvét érvényesítsük, amikor a vállalatok egy főre jutó bérszintjének megszabásánál nem érvényesül a teljesítményelv? Bár az egyes vállalatok a tárcán (a gépiparon) belül igen eltérően produkálnak, ég és föld különbségek vannak köztük, a rájuk megállapított átlagbérszint nagyjából azonos. Körülhordozzák az egyik kalapot, amibe a vállalatok nagyjából azonos összegeket dobna össze az államnak. Azután körülhordozzák a másik kalapot, amiből a vállalatok már azonos összegeket vesznek ki. A kapott összeg pedig kevés. Ezek után mindig azt mondják: differenciáljanak bátran az elvtársak! Jó, de miből?” — mondotta az egyik gépipari vezető. Valóban: egy komplex gazdasági rendszerben aligha létezhet olyan logikai törés, amely lehetővé tenné, hogy mikroszinten teljesen ellentétes törvények érvényesüljenek a makrorendszer törvényeivel szemben.

1968/69-ben több gépipari vállalatnál folytatott vizsgálódásaink során azt tapasztaltuk, hogy az átlagbér-ellenőrzés rendszerében, ahol a bérszínvonal emelése bizonyos igen szűk határon túl ekkor teljes egészében a részesedési alapot terhelte, a nyereség növekedését eredményező egyéb módszerekhez képest a vállalatvezetőktől aránytalanul nagy áldozatokat kívánt, és sokszor gyakorlatilag járhatatlan út volt a béreknek a teljesítményeket és a képességeket követő következetes differenciálása. Hiszen a munkásság valamennyi rétegét, szinte minden szakmát, szakmunkásokat, betanított és segédmunkásokat egyaránt érintő fluktuáció mellett elképzelhetetlen lett volna a differenciálás jelentősebb béremelés nélkül. Márpedig éppen erre nem volt mód.

(Az átlagbér-ellenőrzés kedvezőtlen hatásait voltak hivatottak csökkenteni az 1970-ben, illetve 1971-ben életbe léptetett módosítások. De a tárgyalt vállalatnál, amelynek tevékenységét 1968-tól kezdődően állandóan nyomom követtük, nem jelentettek könnyítést.)

Az átlagbér-ellenőrzést okolják a gazdasági vezetők azért is, hogy a munkások (ez is egy „negatív” magatartásforma) általában határozottan szemben állnak a bérek differenciálásával. Nagyobb kereseti különbségeket az emberek csak magasabb bérszínvonalon tűrnek meg, mondják, mivel pedig az átlagbér-ellenőrzés a keresetek szintjét szigorúan (és meglehetősen alacsonyan) rögzíti, a dolgozók ragaszkodnak a bérek további kiegyenlítetttségéhez, sőt annak fokozását szorgalmazzák. Valóban, az átlagbér az egyik legfontosabb makrotényező, amely — kifejezve gazdasági fejlettségünk jelenlegi állapotát, a társadalmi céljainkat — döntő befolyást gyakorol mind a vezetés, mind a munkások érdekeire, valamint a vállalaton belüli hatalmi viszonyokra, illetve a tranzakciók rendszerének alakulására. Az átlagbér-ellenőrzés, mint jelen tanulmányunkban kimutattuk, rendkívül erős befolyást gyakorol a kontroll mechanizmus legfontosabb elemének, a gazdasági ösztönzési rendszernek a működésére. Érezteti hatását valamennyi ösztönzési tényező — a munkanormák, a személyi órabérek, a munkakategóriák, a túlórák, a céljutalmak stb. — alakulásában, funkcióinak torzulásaiban. Az átlagbérenek, illetve a pénz szűkösségének hatása jelentkezett a bérdifferenciálással kapcsolatos munkásmagatartásokban is, amelyeket az osztószámok megállapításakor mértünk be. Megvizsgáltuk, hogy a gyáregység 19 munkacsoportjában milyen összefüggés állt fenn az egy főre jutó átlagos havi kereset (1968) szintje és a csoportok által „megtűrt” bérdifferenciáltság szintje között. Az átlagos havi kereset (túlórák nélkül) a gyáregységben mintegy 2300 forint volt. Az átlagosnál jobban kereső brigádokban az osztószámok bevezetése nyomán a keresetek relatív szórása 0,11 volt, míg az átlagosnál gyengébben keresőkben csupán 0,08. Ezek a több brigádra vonatkozó átlagos indexek azonban igen változatos és szélsőséges egyéni érdekekből adódtak. Ez is arra mutat, hogy az ösztönző eszközök



szüksége és az átlagbér-ellenőrzés, bár szerepe fontos, csupán közvetett módon hat a gazdaság ösztönzési rendszerének funkcionálására. Abszolutizálásuk bizonyos értelemben éppolyan megengedhetetlen és helytelen, mint az „elmaradott” tudat szerepének abszolutizálása. A szemlélet nem következetes. Egyetlen makrogazdasági tényezőt emel ki, holott az üzemi érdek- és hatalmi viszonyoknak, a tranzakciók rendszerének az alakulására és rajtuk keresztül a kontroll mechanizmus funkcionálására és a munkásmagatartásokra mikro és makro tudati-társadalmi, illetve anyagi-gazdasági tényezők egész sorozata hat.

Azok a társadalmi vezetők viszont, akik a munkásmagatartások alakulásában jelentős szerepet tulajdonítanak a nem gazdasági, így egyebek közt a tudati tényezőknek, a teljesítményelv érvényesülésében mutatkozó hiányosságokat, illetve a bérek kiegyenlítetttségét is hasonló tényezőkre vezetik vissza. Egyes nézetek szerint a hatékony ösztönzési módszerek kibontakozását, a munka szerinti elosztást az extenzív gazdasági fejlődési szakaszhoz kapcsolódó „elmaradott” tudat, a vállalatvezetők mában is továbbélő múltbeli szemlélete hátráltatja. A nagy munkacrő-kereslet, a létszámtartás a gazdasági növekedés extenzív korszakának hagyománya — mondják sokan. A vállalatvezetők zöme ma még egyszerűbbnek tartja ezt, mint az intenzív módszert, mert ez hosszú idő óta dominál, a vele kapcsolatos tudnivalók ismertebbek, a vezetőkbe beidegződtek. Ugyanez a megközelítés vezet többeket arra a meggyőződésre is, hogy a jövedelmi differenciálás legnagyobb fékje ma az a dolgozók között uralkodó hangulat, amely az elmúlt két évtized gyakorlata alapján a nagyobb kereseti, életszínvonalbeli különbségeket a szocializmussal ellentétesnek tartja. Ezzel a közhangulattal az üzemi vezetők — úgymond — nem szívesen szállnak szembe, már csak azért sem, mert a nagyobb bérdifferenciálás az ő munkájukkal szemben is fokozza a köve-

telményeket. Egyfelől jobban kell értékelniük kinek-kinek a végzett munkáját, másfelől vállalniok kell azokat az üzemen belüli konfliktusokat, amelyek az emberek közötti különbségtétel nyomán óhatatlanul bekövetkeznek. (Hasonló módon a jelenlegi országos és vállalati törekvések meg nem értését teszi felelőssé ez a megközelítés a szisztematikus lazulásért, a munkafegyelem lazaságaiért, a gondatlan munkáért stb.). A szemlélet tehát a tudat önálló mozgását abszolutizálja a valóságos viszonyokat tükröző szerepével szemben. Kimondatlanul — és antimarxista módon — tagadja, hogy a munkások és vezetők tudatában és cselekvésében is elsődlegesen a mai gazdasági és társadalmi viszonyok hatásai jelentkeznének. Bár a tudat elmaradhat az objektív valóságtól, bizonyos fokú tehetetlensége, torzításai valóban megvannak. Ez a szemlélet eltúlozza őket, és végső soron a munkásokat és a vezetőket egyaránt a társadalmi-gazdasági környezet hatásaira megfelelően reagálni nem tudó, egyszóval életképtelen lényeknek tekinti. Holott — mint üzemszociológiai kutatásunk tapasztalatai is bizonyították — a munkások és a vezetők korántsem tudatuk holtjátékának „áldozataiként”, hanem a gazdasági és társadalmi körülményeken nyugvó, általában jól felfogott érdekeiknek megfelelően, az esetek jelentős részében rendkívül megfontoltan, intelligensen, a lehetőségekhez racionálisan alkalmazkodva cselekszenek. Ezért kifejezetten káros és az előrehaladást megnehezítő illúciónak tartjuk a szemléletből levont következtetést, amely a problémák megoldását szinte kizárólag az emberek „nevelésében”, az agitációs munka javításában, a munkások és a vezetők tudatának „átformálásában”, az úgynevezett közös társadalmi és vállalati célok és érdekek velük való ilyen elfogadtatásában látja, elterelve a figyelmet a társadalmi-gazdasági mikro- és makrokörnyezet megváltoztatásában rejlő tényleges megoldási alternatívákról.

Az elmaradott tudatot hibáztató szemlélet mai népszerűsége



(ami más szocialista országokban is tapasztalható) a fennálló állapotokkal szemben tanúsított apologetikus hozzáállás mellett arra vezethető vissza, hogy hirdetőinek nincs megfelelően pontos ismerete a valóságos üzemi viszonyokról, és ezért hajlamosak arra, hogy készpénzként fogadják el a munkások, illetve a vezetők által a sajátos érdekeik és cselekvésük igazolására természetesen „szocialista” szellemben gyártott ideológiákat. Számtalanszor voltunk tanúi, hogy a bérek kiegyenlítése, illetve differenciálása mellett síkraszálló munkások, a bérkiegyenlítést sürgető alsó szintű vezetők, valamint a hatékony ösztönzést meglehetősen őszintén szorgalmazó vállalati vezetők egyaránt a munka szerinti elosztás szocialista elvére hivatkoztak. A vezetés által teremtetett hamis ideológiákra jó példát ad egy budapesti műszeripari vállalat, amely 1968-ban bevezetendő (és azóta már eltörölt) plafonos teljesítménybérezési konstrukcióját így indokolta: „Némelyik dolgozó hajlandó megfedkezni saját egészségéről is és indokolatlanul kockáztatja testi épségét a teljesítményszázalék emeléséért. Ilyen esetben a dolgozót önmagával szemben is meg kell védeni azzal, hogy egy bizonyos színvonalnál magasabb teljesítmény elérésére nem ösztönözzük, hanem plafont húzunk.” (Kivonat a bérszabályzat tervezetéből, amelyet a közgazdasági főosztály 1967-ben dolgozott ki.) Az intézkedés mögött egyszerűen az állt, hogy a vállalatnál, saját vezetőinek bevallása szerint, hallatlanul lazák voltak a munkanormák, rossz volt a szervezés színvonala, ami (ha történetesen elegendő munka és anyag adódott) a bérek katasztrofális felfutását eredményezhette. A vezetés, amelynek nem volt érdeke hozzányúlni a munkanormákhoz, az ezzel kapcsolatos feszültséget vállalni, de az átlagbér túllépését sem akarta kockáztatni, a szocialista humanizmus elveire hivatkozva olyan bérezési konstrukciót vezetett be, amely ugyan jellegénél fogva nélkülözött minden ösztönző erőt, de látszólag mégis „teljesítménybér” volt. A munkások és a

vezetők által gyártott ideológiák sokszor egészen torzak, más-kor azonban — legalábbis a kívülálló felületes szemlélő számára — meggyőzőek. A problémák gyökere azonban nem abban van, hogy ezek az ideológiák jók vagy gyengék, összhangban vannak-e a hivatalosan meghirdetett célokkal vagy sem, hanem a táptalajul szolgáló érdek- és hatalmi viszonyokban, a tranzakciókban, a környezet egészében. Neveléssel és agitációval önmagában az emberek cselekvését aligha lehet megváltoztatni — legfeljebb azt lehetne elérni, hogy az ideológiák „korszerűsödjenek”. Sőt, az emberek tudatát is legjobban a gazdasági-társadalmi feltételek fejlesztésével lehet fejleszteni!

Végző soron tehát a gazdasági és nem gazdasági ösztönzésben, a kontroll mechanizmus működésében mutatózó torzulások éppúgy az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok, a tranzakciók és a mögöttük álló társadalmi-gazdasági környezet saját alakulásának a termékei, mint a velük szoros összefüggésben levő „negatív” munkásmagatartások. Következésképpen a kontroll mechanizmus korrigálására irányuló korlátozott intézkedések („manipulációk”) önmagukban sem a szervezeti céloktól eltérő, illetve velük szembekerülő emberi tevékenységek megszüntetésére, sem magában az ösztönzésben mutatózó hiányosságok felszámolására nem alkalmasak. Sokkal mélyebb és átfogóbb beavatkozásra van szükség. Ehhez viszont elengedhetetlenül szükséges, hogy tiszta képünk legyen a gazdasági szervezet működéséről, azaz, hogy bizonyos finomításokat, illetve revíziókat hajtsunk végre azon az elméleti sémán, amelyet a közgazdászok, üzemszervezők a vállalati rendszer funkcionálásáról, a munkásmagatartásokkal összefüggésben felállítottak.



# IX. A MUNKÁSMAGATARTÁSOK LEVEZETÉSE A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZETBŐL. A FORMÁLIS SZERVEZET MŰKÖDÉSI SÉMÁJÁNAK REVÍZIÓJA

Tanulmányunk utolsó részére hárul az az igen nehéz feladat, hogy valamiféle elméleti összegezést adjon az emberi cselekvés empirikusan feltárt összefüggéseiről, az összetett munkásmagatartásokat meghatározó anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi tényezők rendszeréről, azok mozgásáról, különös tekintettel a dolgozók szervezeti cselekvésének közvetlen színterére, a gazdasági szervezetre, illetve annak működésére. Az összegezésnek át kell fognia a tanulmányban felsorakoztatott, igen szerteágazó és változatos bizonyító tényanyag egészét, magában kell foglalnia az egyes problémacsoportok tárgyalásánál tett elméleti részmegállapításokat, sőt — a hagyományok szerint — bizonyos tanulságokat is le kell vonnia az elmélet és a gyakorlat számára. Hogy ezeket a feladatokat valamelyest megkönnyítsük és legalább az empirikus anyagba való újbóli visszautalásokat elkerülhetővé tegyük, összegezésül egy olyan eset leírásából indulunk ki, amely az általunk elméleti megfontolásokból fontosnak tartott valamennyi kategória mozgását kitűnően illusztrálja. Plasztikusan és tömören jelenik meg benne az ellentétes érdekek és hatalmi pólusok küzdelme, megmutatkozik a tranzakció felborulásának, átmeneti hiányának és újbóli létrejöttének az állapota, szerepet játszik benne a szembekerülő, majd ismét megbékülő formális és informális struktúra. Tehát tulajdonképpen, dióhéjban mindaz, amiről tanulmányunkban igyekeztünk kellő árnyaltsággal és mélységgel beszámolót adni. Az eset, tartalmi érdemein túl, azért is



kívánczik tanulmányunk befejező részébe, mert szereplői az egyengető-lakatosok, akiknek a körülményeit a megelőző fejtegetések és informatív anyag után sürgősen újra bemutatni. Nem mellékes továbbá az sem, hogy az 1971 februárjában történt eset — mintegy kiegészítve az 1962—69-es periódusra vonatkozó elemzésünket — újabb bizonyítékot szolgáltat arra, hogy az általunk leírt problémák változatlanul élők, aktualitásuk nem szűnt meg, mint ahogy nem is szűnhette meg, hiszen a közben eltelt két-három évben a munkásmagatartásokat meghatározó környezet struktúrájában nem következhetett be figyelemre méltó módosulás. Az eset, a már leírt esetekhez hasonlóan, természetesen nem tipikus. Az általa ábrázolt összefüggések azonban — úgy tűnik — igen.

1971. május elején a vállalat üzemi lapjában az alábbi szűkszavú hír jelent meg: „Az egyengetők túlóráznak. Februárban 93, márciusban már 101,4%-ra teljesítette a tervét a vagon szekrényváz gyáregysége. Valószínűleg áprilisi tervét is túlteljesíti... Jelenleg csak az egyengetők túlóráznak a huszonöt darabos belföldi poggyászkocsi munkálatainál.”

Az előzmények a következők voltak:

A vállalatvezetés 1971-et, mint minden korábbi évet, bértmegszorító intézkedésekkel kezdte. Egy új széria, az említett „belföldi poggyászkocsi” gyártását indította be, és ezzel együtt „visszarendezte” a normákat. Az illetékes funkcionális osztály szerint a szigorítás mértéke a gyáregységben 7—9%-os volt, a munkások szerint azonban lényegesen nagyobb. Ezt megelőzően pedig a vállalat már gondoskodott arról, hogy a beindítandó új széria munkanormái (a felesleges viták elkerülésére) eleve szorosak legyenek. Az előkészületben levő széria teljesítménykövetelményeit a technológiai osztály (mint az egyik technológus közölte) „felsőbb ukázra” ismételten átdolgozta,

a kocsikat ismételten „beárta”, hogy „ne legyen rajtuk sok pénz”.

Januárban a gyáregységben „mocskos keresetek alakultak ki, rengeteg volt a 6—7 forintos órakereset, és 220 ember közül csupán heten-kilencen kerestek 10 forint felett. Az egyik alkatrész-lakatos-brigádnál négy forint alá süllyedt az órakereset.” A vállalat természetesen, új széria gyártásáról lévén szó, amiben a munkások még nem szerezhették meg a szükséges begyakorlottságot, kiegészítette a kereseteket. „Február hónapban alig merték kiosztani a januári fizetéseket, mert attól féltek, hogy mindenki hazamegy. Február 12-én a már »felszorozott« (a vállalat által kiegészített) béreket fizették ki, s csak azután adták oda a munkásoknak az elszámolási jegyet arról, hogy ténylegesen mennyi lett volna a keresetük.”

Az egyengetők számára a poggyászkocsi az első látásra nem tűnt rossznak. Amikor a gyártás megkezdődött, azonnal mérni kezdték azonban a teljesítményüket, és kiszámították, hogy a típuson napi igen intenzív munkával csupán kilenc forintos órakeresetet lehet elérni, mivel a poggyászkocsi lemezfelületei — szemben a sokablakos személykocsival — igen nagyok voltak. (Az órakeresetet vedd egybe a III. részben közölt 1968-as egyengető órakeresetekkel!) Az említett februári fizetésnap után az egyengetők egy-két napig csak „tapogatták a lemezt, mint akit orrbavertek”, és tanakodtak, hogy mi legyen. A gyáregység párttitkárától (egy lakatostól) azt a tanácsot kapták, hogy „ha becsületes munkával meg tudják keresni a szükséges pénzt, dolgozzanak, ha pedig nem, akkor a hivatalos utat betartva keressék az igazukat”. Az egyengetők ez utóbbit próbálták meg.

Az „öregek” és a fiatalok brigádvezetői a reggeli pihenőidő alatt a szakszervezeti bizalmival együtt bementek tárgyalni a gyáregységvezetőhöz. Nem sokra jutottak. Amikor visszajöttek, munkatársaikat ülve találták a műhelyben. Addig



nem dolgoznak, mondták, amíg nem lesz meg a pénzük. Erre a brigádvezetők és a szakszervezeti bizalmi visszamen-tek az irodába. A gyáregységvezető felajánlott 20% átmeneti bérkiegészítést „betanulás” címén. Az emberek ebbe nem mentek bele, mondván, hogy nekik nem kell tanulási idő, nem most kezdték a szakmát. Egyenes bérben, tartósan kértek 20%-ot. Közben a művezetők erőltetni próbálták a munkát, de az emberek nem voltak hajlandók dolgozni. A gyáregységvezető ekkor az egész brigádot behívatta az irodába, és éles szóváltásokra került sor. Két fiatal egyengető (éppen akkor kapták meg a pártkönyvüket) megkérdezte a gyáregységvezetőt, hogy ha ennyi idős lenne, megcsinálná-e ezt a munkát ennyi pénzért. A gyáregységvezető a két munkást kizavarta az irodából, de a helyzet ezzel semmit sem javult.

A vállalat igazgatója másnap tudomást szerzett az eseményekről, és azonnal a gyáregységbe sietett. A légkör igen feszült volt. A munkások közölték vele: ennyi pénzért, amennyi van, nem hajlandók dolgozni. Az igazgató meghallgatta őket, de határozottan leszögezte, hogy a leállást nem tartja helyes eljárásnak, és a dolog igazságos elintézésének megvan a maga útja. Az emberek — az előző napi közbjáték után — sértődöttek voltak: „A munkásokat csak akkor hallgatják meg, hogyha »balhé« van.” Rövid szóváltás után egytől-egyig (ezúttal „öreg” és fiatalok egyaránt) fogták a táskájukat, és megindultak az öltöző felé, hogy hazamennek. Ezt követően pontosan kiderült, miről van szó, és az igazgató ígéretet tett arra, hogy kivizsgálja az ügyet, és két napon belül intézkedik.

A munkások — tapasztalataik alapján — bíztak az igazgató szavában és dolgozni kezdtek. Harmadnapra megjött a döntés, hogy az egyengetési munkák kocsinkénti bértételét 600 forinttal megemelik. Az ügy ilyen módon tehát rendeződött. Az egyengetők megkapták a „pénzüket” sőt mi több — mint az üzemi lap idézett cikkéből kiderül — tetemes mennyiségű

túlórat is kaptak, hogy a gyáregység be tudja hozni a termelésben azt az elmaradást, amelyet az új kocsi típus bevezetése és munkanormái körüli csatározás okozott.

Az ügy egyetlen következménye az lett, hogy a gyáregységvezetéssel folytatott vitában legzajosabb „öreg” egyengetőlakatos, akit a vállalat „hangadónak” vélt, munkakönyvi bejegyzés nélkül, elbocsátották. Mint ahogy azonban a jelen tanulmányból is remélhetőleg kiderül, az akciót az informális „kollektív vezetés” irányításával az egész szakma hajtotta végre. Az informális vezetés viszont továbbra is érintetlen maradt. (Lásd tanulmányunk IV. részét.)

#### A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZET: A MAGATARTÁSOK LEGÁTFOGÓBB MEGHATÁROZÓJA A GAZDASÁGI SZERVEZETBEN

Max Weber meghatározása szerint a munkások termelő tevékenységét „érzelemviláguk” egésze befolyásolja. Alain Touraine úgy fogalmazott, hogy a dolgozók szervezeti cselekvésükkel az ipari társadalom egészének állapotára reagálnak.<sup>1</sup> Mindkét megállapítás azt fogalmazza meg, amit empirikus úton bizonyítani próbáltunk: a munkásmagatartások széles társadalmi-gazdasági meghatározottságát.

A gazdasági szervezetben dolgozó emberek nem fiziológiai, illetve gazdasági lények (mint a Scientific Management elveit valló gazdasági vezetők vélik), nem „tudati” vagy „pszichológiai” lények (mint a Human Relations alapokon álló szociológusok, pszichológusok, funkcionáriusok feltételezik), sőt nem is szervezeti lények, hanem társadalmi lények, ami az összes

<sup>1</sup> M. Weber, *Zur psychophysik der industriellen Arbeit. Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Mohr., Tübingen 1924.; A. Touraine, *La conscience ouvrière. Aux Éditions du Seuil*, Paris 1966. 129.



előzőt magában foglalja, ugyanakkor több is náluk. Következésképpen az emberek szervezeti tevékenységét nem határolja be az adott szervezetnek, illetve egyes intézményeinek (például a kontroll mechanizmusnak) a működése. A magatartásokban nem csupán az adott formális szervezeti mikrostruktúra (vállalati szervezet, a ráépülő társadalmi szervezetek), hanem ezzel együtt egy informális mikrostruktúra is érezteti hatását. Fontos szerepet játszanak ugyanakkor a gazdasági szervezeten kívüli egyéb formális és informális mikrostruktúrák is, mint például a család, a lakóhelyi közösség és így tovább. Azt is látni kell, hogy a mikrovilágok, amelyekben az emberek termelő tevékenységüket kifejtik, illetve élnek, elválaszthatatlanul kapcsolódnak a makrovilághoz, a makrostruktúrához. Mindezek együttesen adják a gazdasági szervezetben működő ember magatartását meghatározó társadalmi-gazdasági környezetet. (Vesd egybe az I. résszel.)

Az egyengető-lakatosok leírt esetében, az összes szereplők — a munkások, a művezetők, a gyáregységvezető, a párttitkár, a vállalati igazgató — magatartásában kitapinthatóan jelentkeznek az egyes mikrostruktúrák, és végső soron a makrostruktúra hatásai is. Az eset a komplex gazdasági szervezet keretében ment végbe, abból kiindulva, hogy egy sajátos strukturális pozícióban levő csoport (a vállalatvezetés) olyan változtatást hozott a szervezet működésében, amely egy másik csoport (a munkások) strukturális pozícióját (gazdasági helyzetét) érzékenyen érintette. A reagálás kezdetben a formális struktúra intézményeinek keretein belül történt, felhasználva a formális intézmények nyújtotta lehetőségeket (a pártszervezet megkonzultálása, a szakszervezet bevonása, tárgyalások a hivatalos út betartásával a gyáregységvezetővel). Miután viszont a formális fázisok kudarcot vallottak, bekapcsolódott az informális struktúra (a leállás, a hivatalos utat megkerülő alkudozás a vállalati igazgatóval). A magatartásoknak a formális és az infor-

mális struktúra intézményei azonban nemcsak azáltal meghatározói, hogy terepet adnak megvalósulásukra, hanem tartalmat is nyújtanak számukra. A vállalatvezetés aktusát (bérmegszorítás) befolyásolták a formális struktúra egyes jelenségei (így a kontroll mechanizmus diszfunkciója, a bérarányok ismételt felborulása), illetve a formális struktúrában (a funkció- és munkamegosztás rendszerében) elfoglalt saját pozíciója, amely a diszfunkciókkal való megbirkózást a hierarchián belül számára írta elő. A munkások reagálását ugyanígy befolyásolta strukturális pozíciójuk (az, hogy a kontroll mechanizmus diszfunkciójának kiküszöbölésére tett intézkedések őket sértették, a munkafolyamatban stratégiai helyzettel bírtak, erős informális struktúra állt mögöttük stb.). A tartalmi vonásoknál azonban már a külső mikrostruktúrákban elfoglalt pozíció hatása is jelentkezett (a munkás családjának gazdasági helyzete stb.). Érezhető közvetett szerepet játszott ugyanakkor a makrostruktúra is. A vállalatvezetés bizonyos makrogazdasági szabályozók (elsődlegesen az átlagbér-ellenőrzés) és makrogazdasági realitások (a munkaerőpiac állapota, termékeinek piaci helyzete stb.) befolyása alatt cselekedett. De ugyanígy a munkásokra is hatottak makroadottságok (a lakáshelyzet, az állam fogyasztói ár- és hitelpolitikája stb.).

A problémának ez a teljességre korántsem törekvő megvilágítása alátámasztja érvelésünket, amely szerint a gazdasági szervezeten belül az emberek cselekvését (mint ezt tanulmányunk során részleteztük) tudati-társadalmi és anyagi-gazdasági mikro- és makrostrukturális tényezők egész rendszere határozza meg. A szervezeti magatartásokban ugyanakkor bizonyos állandóság, ismétlődés, tipikus formák újra jelentkezése tapasztalható, abból adódóan, hogy a szervezet nem egyszerűen egyénkből, hanem olyan csoportokból és rétegekből épül fel, amelyeknek a különböző mikrostruktúrákban (formális vállalati szervezetek, társadalmi szervezetek, informális



szervezet, családi és lakóhelyi közösségek) elfoglalt pozíciói homogének, ill. más csoportokétól, rétegektől eltérők.

Mindez azt jelenti, hogy a gazdasági szervezeten belül a tudati-társadalmi és anyagi-gazdasági tényezők rendszere által meghatározott sajátos módokon egyaránt cselekszenek egyének, csoportok és rétegek. A tényezők azonban korántsem közvetlenül, hanem közvetve — áttételes módon — szabályozzák az emberi magatartásokat.

#### ÉRDEK- ÉS HATALMI VISZONYOK A GAZDASÁGI SZERVEZETBEN

A komplex gazdasági szervezeten belül az egyének, a csoportok, a rétegek tudati-társadalmi és anyagi-gazdasági mikro- és makrokörnyezetének meghatározó szerepe az érdek- és hatalmi viszonyok bizonyos fokig önállósult mozgásán keresztül jelentkezik a magatartástípusokban.

Az érdek és hatalom társadalmi viszonyokat kifejező kategóriák, amelyek feltételezik a struktúrát. Az egyének, a csoportok, a rétegek érdekei és hatalmi pozíciói önmagukban nem értelmezhetők; csupán más egyének, csoportok és rétegek érdekeinek és hatalmi pozícióinak viszonylatában, a struktúrához kapcsolódó érdek- és hatalmi viszonyok részeként léteznek. Az érdek- és hatalmi viszonyok a gazdasági szervezetben, mint mikrostruktúrában, az összes egyének, csoportok és rétegek közötti valamennyi kapcsolatot átfogják.

Az érdekekben és a tőlük elválaszthatatlan hatalmi pozíciókban az egyes tudati-társadalmi és anyagi-gazdasági tényezők elvesztik önálló arculatukat, és az egymás közti kölcsönhatások által összekovácsolódott formát nyernek. Az érdekek és a hatalmi pozíciók nem egyes tényezőkre, illetve tényezőcsoportokra, hanem a tényezők meghatározott konstellációira épülnek. A konstellációkban, bár az egyes tényezők súlya nem azonos, mindegyiknek — még a látszólag kevésbé fontosak-

nak is — meghatározott szerepe van, s egyetlen tényező változása az egész konstelláció gyökeres módosulását idézheti elő.

Az érdekeket és a hatalmi pozíciókat meghatározó konstellációkban elsőrendű szerepe van az anyagi-gazdasági tényezőknek. (Így például az „öreg” egyengetők érdekeinek és hatalmi helyzetének alakulásában annak a gazdasági bázisnak, amelyet a munkások mind az üzemi és az üzemen kívüli struktúrában magukénak mondhatnak.) Kulcsszerepe lehet azonban a konstellációban az olyan látszólag másodlagos tényezőknek is, mint a munkások által végzett munka homogén, kollektív jellege, illetve a munkafolyamatok rendszerében elfoglalt sajátos, stratégiai helye. Az első tényező az „öreg” egyengetőknél megindította az érdekek egyeztetését, és az integrált érdek létrejöttét, míg az utóbbi döntő fontosságúvá lett hatalmi pozíciójuk szempontjából.<sup>2</sup> Ha azonban az elsőrendű anyagi-gazdasági tényezők nem alakulnak kedvezően, a másodlagos tényezők egyszerűen érvényre sem juthatnak. Példa erre a fiatal egyengetők esete, ahol éppen az anyagi-gazdasági tényezők sajátos alakulása eleve megakadályozta integrált érdek és erős hatalmi pozíció létrejöttét, jóllehet a munkafolyamatban elfoglalt helyük teljesen azonos volt az „öregekével”. Hasonló faktor-konstellációk eredményezték, az anyagi-gazdasági jellegű tényezők dominálásával az egyéb munkáscsoportok és rétegek, az alsó szintű vezetők és a vállalatvezetés érdekeit és hatalmi pozícióit.

Mivel az emberek környezetét képező társadalmi-gazdasági tényezők különbözők, s az egyes egyének, csoportok és rétegek nem azonos pozíciókat foglalnak el a környezetüket jelentő

<sup>2</sup> „A szervezeten belüli minden résztvevő hatalma a szervezettel és más tagokkal szemben attól függ, hogy a szervezet sikerét meghatározó problémákkal kapcsolatban kedvező stratégiai helyzete milyen eszközöket biztosít számára.” M. Crozier, *Organisation et Pouvoir*. Groupe de Sociologie des Organisations kiadványa (C. N. R. S.) 10.



mikro-, illetve makrostruktúrában — a gazdasági szervezeten belüli érdek- és hatalmi viszonyokban erős differenciáltság mutatkozik. Az érdekviszonyok magukon hordozzák a közelállás, az eltérés és a szembenállás vonásait, a hatalmi viszonyok pedig a hatalmi egyensúly és annak hiánya közötti összes fokozatok jellegzetességeit.

Az érdek- és hatalmi viszonyok természetes vonása, hogy a kölcsönös kapcsolatban levő érdekek és hatalmi pólusok közötti viszony nincs szinkronban. Sokszor élesen szemben álló érdekek között fordul elő a hatalmi egyensúly legakutabb hiánya, míg viszonylag közel álló érdekeket a hatalom egyensúlya kísér. Mindez abból származik, hogy bár az érdekek és hatalmi pozíciók alapjául szolgáló faktor-konstellációkban nagyjából azonos tényezők vannak jelen, különböző a szerepük az egyik, illetve a másik vonatkozásában. Az érdekek alakulása szempontjából például fontos közvetlen szerepe lehet a külső mikrostruktúra (a lakóhelyi közösség) által keltett presztízs-igényeknek, a hatalom szempontjából csupán közvetett a jelentőségük. Ugyanígy a munkafolyamatban elfoglalt stratégiai helyzet döntő a hatalmi pozíció alakulásában, s legfeljebb csak közvetetten érdekes az érdek formálódása szempontjából.

A gazdasági szervezet egészét átfogja az érdek- és hatalmi viszonyok mozgása, amelynek természetes velejárója a konfliktus és a kompromisszum (vagy másképpen megfogalmazva: a tranzakció).

(Az elmondottakat vedd össze tanulmányunk V. és VI. részével, ahol az érdekekkel és a hatalommal foglalkoztunk.)

#### A KONFLIKTUSOK ÉS A TRANZAKCIÓK SZEREPE A SZERVEZETI MAGATARTÁSOK ALAKULÁSÁBAN

Jelenleg olyannyira el vagyunk foglalva a konfliktusok takargatásával, hogy valóságos sokkhatást vált ki, amikor egyidőben kell velük megbirkózni, és úgy tenni, mintha nem léte-

nének. Holott a konfliktusok természetes velejárói a különböző érdek- és hatalmi viszonyok létének, a gazdasági szervezetben működő egyénnel, csoportokkal, rétegekkel kapcsolatos mikro- és makrostrukturális pozíciók differenciáltságának.

A konfliktus magától értetődően jelen van ott, ahol eltérő és szemben álló, különböző súlyú hatalmi eszközökkel alátámasztott érdekek küzdenek egymással. Az érdekek konfliktusa hatalmi egyensúly esetén kompromisszumhoz vezet, és a felek szervezeten belüli együttműködését biztosító tranzakció jön létre. Hatalmi egyensúly híján az érdekkonfliktus tartósul; nem jöhet létre kompromisszum és tranzakció. A szervezet szempontjából az előző pozitív, az utóbbi negatív jelenség, azaz ily módon és ebből a szempontból a konfliktus konkrét megnyilvánulási formái valahol a konstruktív és a destruktív közötti határvonalon mozognak. Bármilyen legyen is azonban a megítélés a szervezet szemszögéből, a konfliktus az emberek környezetének strukturáltságából adódóan mindenképpen természetes jelenség.

A Scientific Management és a Human Relations elmélet (s hazai gazdasági vezetőink és társadalmi funkcionáriusaink többsége is) nemkivánatosnak minősíti a konfliktusokat, és különböző eszközökkel az ipari harmónia elősegítésére, a konfliktusok likvidálására törekszik. A modern szociológia ezzel szemben rámutat a konfliktus természetes társadalmi szerepére, arra, hogy elősegíti az érdek- és hatalmi különbségek felszínre kerülését, lehetővé teszi konfrontációjukat, a nyílt hatalmi próbát, és elvezethet megoldásukhoz, ami egyértelmű a szervezet adaptálódási, fejlődési folyamatának előbbrevitelével.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> L. Coser, *The Social Functions of Conflict*. Glencoe 1956.; A. Etzioni, *Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey 1964.; M. Dalton, *Men who Manage*. Wiley, New York 1959.



Ilyen mérlegelés alapján a tárgyalt vállalatnál az egyengetők és a vezetés közötti konfliktus kifejezetten konstruktív volt, hiszen kompromisszumhoz, tranzakcióhoz vezetett. Márpedig éppen a tranzakció az, amely a szervezet tagjai között a szervezet sikeres működéséhez elengedhetetlenül szükséges együttműködés alapfeltétele. A tranzakció ugyanis az az állapot, amely a szervezeti tevékenységben részt vevő felek számára bilaterálisan, illetve multilaterálisan az előnyöknek a teherviselésükkel arányos élvezését biztosítja.

A komplex gazdasági szervezeten belül jelenleg az érdekek hatalmi viszonyok mozgása a tranzakciók létrejöttének és hiányának rövid távon bizonyos állandóságot mutató, de hosszú távon kaleidoszkópszerűen változó állapotait termeli újra. (Így például állandó elemnek tekinthető az „öregegyengetők és a vállalat között néhány éve újból és újból létrejövő tranzakció, amely azonban a vagongyártás léépítésével, az egyengetők stratégiai helyzetének megszűnésével, a hatalmak alapját képező faktor-konstelláció megváltozásával, s a hatalmi egyensúly felborulásával bármikor megszűnhet.)

A munkásmagatartások típusai mint az egyének, csoportok és rétegek különböző területeken (termelés, elosztás) megnyilvánuló, immanens belső logikával rendelkező, egymást kiegészítő és egymásra is befolyást gyakorló cselekvésformái, elválaszthatatlanok az érdekek és hatalmi konfliktusoktól, a tranzakcióktól. Ezek részben a tranzakciók létrejötte és kudarca körüli érdekek és hatalmi összeütközéseknek mint folyamatnak, részben a tranzakciók meglétének, illetve hiányának mint állapotnak az emberi cselekvésben jelentkező tükröződései.

A teljesítmény-optimalizálás, a lassítások és a gyorsítások ciklikus váltásai, de éppúgy a teljesítmény-maximalizálás is folyamatot adnak vissza, hiszen a tranzakció kikényszerítésére irányuló érdekek és hatalmi játékot jelzik. Az apatikus teljesítmény-visszatartás, anyag- és energiapazarlás, a minőségrontás

ugyanakkor a tranzakció hiányának tükörképei. A kettő között persze éles határvonal nem húzható, hiszen ha a teljesítmény-optimalizálást alkotórészeire, a lassításra (leállásra), illetve a gyorsításra bontjuk, ezek már nem egyszerűen folyamatot, hanem állapotot is kifejeznek. Hiszen a gyorsítás a tranzakció meglétének állapotát jelzi. Hasonló módon nem lehet egyértelműen megítélni a minőségrontást sem. Ez is fedheti a tranzakció állapotát (amikor a vállalat a terv teljesítése céljából tetemes ösztönzőket vet be, és „lazán” kezeli a meőzást), de a tranzakció elérésére irányuló folyamatot is (amikor a munkások a normakarbantartás után, tehát egy korábbi tranzakció felborulását követően így akarják teljesítményüket és bérüket az eredeti szintre „feltornáztatni”). Hasonlóan nehéz az elosztással kapcsolatos munkásmagatartásoknak (így a bérkiegyenlítésnek, a bérdifferentiáltság megőrzésének stb.) megítélése is.

A munkásmagatartások ilyen mérlegelése azt mutatja, hogy a szervezet szempontjából a szervezeti céloktól eltérő emberi cselekvések éppúgy a konstruktív és a destruktív határvonalán ingadoznak, mint a konfliktus.

A szervezet szempontjából a saját céljaitól eltérő magatartások közül azok tekinthetők konstruktívoknak, amelyek az érdekek és hatalmi viszonyok mozgását tükrözve a szervezet céljával egybeeső magatartás létrejöttét, tranzakció kialakulását vetítik előre (pl. az egyengető-lakatosok egész teljesítménytaktikája). Feltétlenül destruktívak viszont azok a magatartások, amelyek a tranzakció tartós hiányát, tehát egy krónikus állapotot fejtenek ki (tartós lazaság).

A magatartások azonban — bármi legyen is megítélésük a szervezet szemszögéből — mindenképpen természetesk.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Mint tanulmányunk bevezetőjében (I. rész) utaltunk rá, s mint a fenti értékelésből kiderül, a tárgyalt munkásmagatartások morális értékelése, a „pozitív” vagy „negatív” kategóriákba való beosztása-



A munkásmagatartások szervezeti magatartások. A mögöt-tük meghúzódó érdek- és hatalmi viszonyok mozgása, a tranzakciók létrejötte és kudarca, olyan folyamatok és állapotok dialektikus egységét jelentik, amelyek szervezeti keretek között valósulnak meg, s ezek nélkül nem értelmezhetők. A formális szervezet (a komplex gazdasági szervezet: a szakigaz-

kolása sehova sem vezet. Márpedig a tanulmányunkban tárgyalt összes jelenség ilyen mérlegelése szélesben elterjedt. A munkásmagatartások megvitatásánál egyes társadalmi funkcionáriusok nyomató-kosan szembeállították az általunk leírt típusokat „a dolgozók nagy tömegeinek becsületes munkájával”. Ha feltételeesen elfogadjuk is, hogy a „nagy tömegek” másként dolgoznak, mint a tárgyalt munkások, felmerül a kérdés, mi az, hogy becsületes? Nem becsületes az az „öreg” egyengető-lakatos, aki sokszor napi tizenkét-tizennégy órát dolgozik, hogy családja életszínvonalát emelje, és védekezés-képpen a vállalattal szemben olykor „lassít” vagy „leáll”? Elfogadjuk, hogy vannak „lusta”, „élősködő” típusú emberek, de ezekbe a kategóriákba az általunk tárgyalt munkások többsége nem sorolható, egyéb morális kategóriákba való elhelyezésük pedig hallatlanul nehéz, és a problémáról semmi konstruktívát nem mond. Morális szempont-ból az a magas értékű, ha „a munkás magáénak vallja az üzemet”, és a vállalat érdekét feltétlenül szem előtt tartva cselekszik. A kétségek ott kezdődnek, amikor kiderül (mint például a tárgyalt vállalatnál), hogy a vállalat és a munkások érdekei korántsem esnek egybe. Már-most az a morális álláspont, ha a munkás ilyenkor nem a saját érdeke szerint cselekszik, hanem ellentétes érdek szerint? Ilyenre csak élet-képtelen egyedek hajlamosak, akikre semmiféle szilárd szervezeti rendszert felépíteni nem lehet. A hatalom „nemes és jó”, ha annak gyakorlása a hivatalosan körülírt formális keretek között folyik, viszont visszaélésnek minősül, ha a szabályoktól eltér. De mennyiben tekinthető amorálisnak, ha a munkáscsoport a saját kvalitásain alapul és általa tudatosan vagy ösztönösen kifejlesztett pozícióit saját maga védelmére, érdekei érvényre juttatására használja fel, a formális szabályoktól eltérő módon? A kikényszerített tranzakciók, illetve megelőző alkudozás folyamata általában „gyűlöletesek”. De nem

gatás és a kapcsolt társadalmi szervezetek) intézményeinek, mechanizmusainak a működése jelentős helyet foglal el a szervezetben dolgozó egyének, csoportok, rétegek érdekeit és hatalmi pozícióit meghatározó faktor-konstellációkban, és egyúttal küzdőteret biztosít az érdekek és a hatalmi pólusok számára, alapot a tranzakciók létrejöttéhez.<sup>5</sup> Mindkét szempontból különlegesen fontos szerepe van a szervezeti kontroll, elsődlegesen a gazdasági kontroll mechanizmusának. A probléma azonban az, hogy a komplex gazdasági szervezeten mint formális szervezeten belül, szorosan arra épülve (és nem csupán a munkások szintjén) létezik egy informális szervezet is, a formális-hoz hasonló intézményekkel és szereppel.

szabad elfelejteni, hogy a ma legális és morális eljárások korábban ugyancsak illegálisak és „amorálisak” voltak. Nyugati példával élve a sztrájkot a klasszikus kapitalizmus idején sokáig káros és erkölcs-telen „kinövésnek” tartották, míg végül legalizálták. Az informális szervezet létét, illetve az informális tevékenységet sokan hajlamosak afféle „összeesküvés-ként”, „intrikázás-ként” felfogni, amely — a termelés vonatkozásában — egyértelmű a „megfizetett, de el nem végzett munkával” és így tovább. Holott az informális szervezet, a klikkek az egyéni és csoportérdekek és értékek megvédésének, a nem gazdasági szükségletek kielégítésének, a vállalati kollektívák összekovácsolásának is nélkülözhetetlen eszközei. Továbbmenve az informális szervezet természetes szervezet, amelyből tulajdonképpen történelmileg az összes ma létező társadalmi és gazdasági formális szervezetek kinőttek.

<sup>5</sup> Ahhoz, hogy megértsük a hatalmi tárgyalás dinamizmusát és tényeit, figyelmünket az annak keretétől szolgáló szervezetre kell fordítanunk. A hatalom nem csupán kapcsolat-ként jelenik meg, hanem a szervezeti folyamatból elválaszthatatlan folyamat. A cseréügyletek (tranzakció) nem véletlenül, sem pedig absztrakt és elméleti erő-k alapján kötődnek. Olyan játéknak az eredményei, amelynek az elő-írásai gyakran szigorúak, s meghatározzák az „utakat”, a manipulá-ciók alkalmakat a főszereplők számára, és végül igyekeznek a szerep-ök stratégiáját meghatározni. Crozier i. m.



A gazdasági szervezet (tanulmányunk I. részében leírt) működési sémájának legélesebb és legközvetlenebb kritikáját éppen az informális szervezet léte jelenti. Ez az informális szervezet a formális szervezet tevékenységében részt vevő egyének, csoportok és rétegek közreműködésével létrejött olyan természetes alakulat, amelynek a formálishoz való viszonya feltétlenül tisztázásra szorul, s amely tisztázás egyértelmű a gazdasági szervezet működési sémájának bizonyos revíziójával. Adottnak véve, hogy mindkettő a valóságban létező, gyakorlati értelemben a szervezeti tevékenységben jelentkező kölcsönös viszonyukat és viszonylagos súlyukat kell fontolóra venni.

Az informális szervezet, a klikkek nélkülözhetetlen előrevivői és stabilizálói, de ellenfelei is a formális szervezet változásainak, alapvető fontosságúak mind a mozgás felgyorsítása, mind a szervezet szilárdítása szempontjából. Az informális szervezet provokálja ki, de ellenőrzi is a formális szervezet működésében keletkező zavart, diszfunkciót, a formális struktúra alkalmazkodási folyamatát, amely a fejlődő szervezet természetes velejárója. Egyszóval az informális szervezet mint sajátos önálló tényezők rendszere, de mint a formális tényezők rendszerének alakítója is, tevékeny szerepet játszik abban, hogy a tranzakciókhoz kedvező konstellációk alakulhassanak ki, egyúttal azután rontja is létrejöttüknek a lehetőségét.

Példa minderre az egyengetők esete, amikor is az „öregek” informális kötelekei teremtették meg a vállalattal való tranzakciók hatalmi feltételeit, de egyúttal útját is állták annak, hogy a vállalat és a fiatalok (az ellenzék) között hasonló tranzakció alakulhasson ki.

Mindez azt jelenti, hogy a formális gazdasági szervezet működésében nem elegendő a formális intézmények hatásai-val számolni, hanem az informálisokéval is kell.

Az a jelentőség, amit az informálisnak, mint a formális

szükséges változásában és korrigálásában szerepet játszó erőnek tulajdonítunk, megkívánja a formális minimális funkcióinak a rögzítését. Olyan közismert érdemein túl, hogy munkamegosztás és funkciómegosztás által teremtett, anarchikus tendenciákat hordozó helyzetben a szilárdságot jelenti, korrekt kommunikációs csatornákat teremt, biztosítja a felelősségnek és a jogoknak a rögzítését, az egyetlen biztos utat a szervezeten belül szemben álló felek megállapodásaihoz —, a formális magának az informálisnak a létét és működését is behatárolja.

A formális határozza meg többnyire azt az igényt és területet, ahol az informális létrejön és fejlődik. (Nem véletlen, hogy az informális klikkek bázisa, a munkaszervezet formális egységei brigádok voltak.) Következésképpen a formális alakítja annak a tevékenységnek a jellegét, amelyet az informális folytat (például az egyengetők teljesítménytaktikája, amely kifejezetten bizonyos formális intézmények manipulálására — pl. „céljuttalom-, túlórajáték” — épült). Továbbá a formális, akármilyen szigorúan meghatározott vagy homályos korlátok között létezik is, mindenképpen felszínes konformitást kíván az informálistól szabályait illetően (ezért voltak az egyengetők „szocialista brigád”), amit az informális praktikus szempontokból be is tart.<sup>6</sup>

A formális és informális egymás keresztezésének folyamata nem feltétlenül éles és konfliktusos. Ez sok változótól függ. Mindenekelőtt azonban attól, hogy az általunk is befolyásolt érdek- és hatalmi viszonyok játékanak eredményeként mennyire jöhetnek létre egyáltalán és hosszú távon viszonylag szilárdan, tranzakciók. Amennyiben ez az esély nincs meg, éles összeütközések várhatók, amennyiben viszont megvan, a formális és az informális viszonylag sima, konstruktív egymásmelletti, illetve együttműködése valósulhat meg.

<sup>6</sup> Dalton i. m. 68., 221—238.



A formális szervezet és az informális szervezet közötti állandó egymásrahatás természetesen odavezet, hogy a közöttük levő mezőben „keverék-típusok” léteznek, ahol a formális és informális cselekvés igen nehezen megfogható módon kezdeményeződik. Ilyen az a terület, ahol az informális már olyan tényezővé válik, amelynek létevel a formális hallgatólágyosan számot vet, jóllehet hivatalosan nem ismeri, illetve nem ismerheti el.

Az általunk tárgyalt munkásmagatartások mint szervezeti magatartások részben a formális, részben az informális szférájában, de sokszor a nagyon is homályos közbülső mezőben fogantak és helyezkedtek el.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> A gazdasági szervezeten belül a formális és az informális jelenségének a megítélésében, a formális bizonyos fokú prioritásának elismerése mellett is, megfelelő egyensúly szükséges. A bürokrácia és az adminisztratív struktúra kutatói (Weber, Parsons, Mills, Rhein-stein, Urwick, Dimock) a formális szerepét túlozták el, a meghatározott célok felé való előrehaladás felgyorsítását a formális fázisok hangsúlyozásában látták. Mások, főleg a Human Relations iskola követői, ugyanakkor az informális szervezet érdemeire helyeztek túlzott súlyt (Mayo, Roethlisberger, Whitehead, Homans stb.). Hazánkban, meglátásunk szerint, mindkét szélsőségre vannak példák. A formális fázisok túlhangsúlyozására példa az üzemszervezők tayloriánus hozzáállása, amely — mint már rámutattunk — az üzemi problémák megoldását a tudományosan megalapozott formális eljárások végrehajtásában látja. Ebből a szempontból groteszk módon azonos platformon vannak velük azok a társadalmi vezetők is, akik Human Relations elvekre építenek (kollektívafejlesztés, munkásrészvétel a döntésekben), de ezek gyakorlati érvényesítését ugyancsak formális eljárásokon (szocialista brigádmozgalom, termelési tanácskozás stb.) keresztül szeretnék előrevinni.

A gazdasági szervezetben dolgozó egyének, csoportok, rétegek cselekvését (tanulmányunk I. részében) a köztudatban élő elképzelések alapján magából a gazdasági szervezetről mint az emberek tevékenységét meghatározó közvetlen környezetből vezettük le. Közvetlen környezeten a komplex gazdasági szervezetben működő egyes szervezetek (szakigazgatás, szakszervezet, pártszervezet) által kitűzött célokat és megvalósításukra kialakított szilárd szervezeti struktúrákat értettük. Az utóbbiban benne foglaltattak a posztok, funkciók, köteleességek, jogok, felelősségek formális rendszerei, a döntések, az információ-áramlás, a kontroll formális mechanizmusai, illetve az ezeket körülíró formális szabályok. A formális mechanizmusok közül kiemelt helyen foglalkoztunk a kontroll intézményeivel, amelyek arra hivatottak, hogy az egyes szervezeti struktúrákat dinamizmussal, mozgással töltsék meg.

Rámutattunk arra is, ugyancsak a köztudatban élő séma alapján, hogy az egyének, csoportok magatartására befolyással vannak a közvetett környezet egyes tényezői is, azáltal, hogy a gazdasági szervezet nem izolált rendszer; céljait, felépítését és egész struktúráját — lévén központian tervezett és irányított gazdaságról szó — a központi gazdasági és társadalmi szervek által felállított rendelkezések, instrukciók, szabályok nagyon is szorosan körülírják. A külső tényezők hatása a belső szervezeti struktúra alakításán, működésének befolyásolásán keresztül valósul meg.

Nos, a munkásmagatartások, mint bizonyítottuk, kizárólag a komplex gazdasági szervezet formális struktúráiból, illetve működésüket befolyásoló makrotényezőkből nem vezethetők le. A gazdasági szervezeten belül különálló sajátos tényezőként jelentkezik az informális struktúra, illetve egyéb makrostruktúrák (család, lakóhelyi közösség) is, amelyekben a mun-



kások élnek. Nem egyetlen formális mikrostruktúra, hanem több formális és informális mikrostruktúra és mellettük természetesen a makrostruktúra együttesen határozzák meg az emberek, egyének, csoportok, rétegek szervezeti magatartását. Ennek megfelelően módosul a munkásmagatartások levezetésének sémája. (Lásd 2. ábra.)

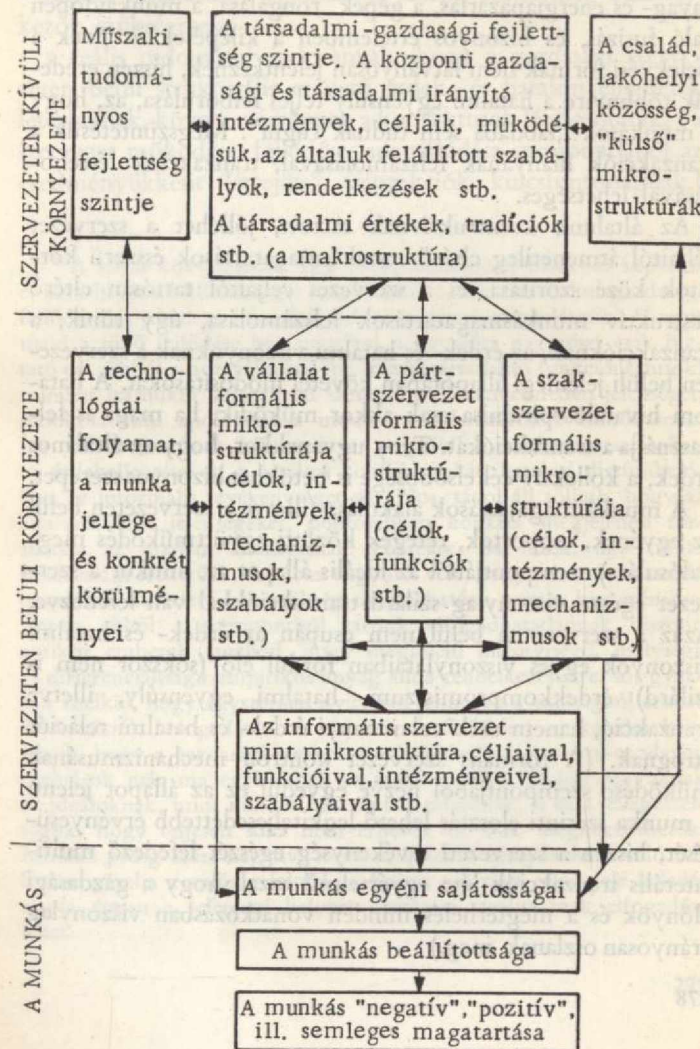
#### A „NEGATÍV” MUNKÁSMAGATARTÁSOK FELSZÁMOLÁSÁNAK PROBLÉMÁJA

A szervezeti céloktól eltérő, azokkal szembekerülő munkásmagatartások egy részének teljes mértékű felszámolása elméletileg és gyakorlatilag egyaránt lehetetlen és sürgősségteljes is. Ezek a gazdasági szervezeten belüli viszonylag nyílt érdekkonfliktusokból erednek, amelyekben nagyjából azonos erősségű hatalmi eszközök próbája zajlik le. Létezésük a társadalmi-gazdasági szervezet jelenlegi strukturáltsága, a strukturális érdekellentétek fennállása közepette természetes jelenség, amely az érdek kompromisszumát, a szervezeten belüli együttműködés alapját eredményezi. Ezek a szervezeti célokkal szembekerülő magatartások (például az egyengetők leállása, lassításai) kihatásaikban konstruktívak, hiszen a szervezeti célokkal egybeeső tevékenységet vetítik előre. Amit az ilyen magatartásokkal kapcsolatban lehetséges és szükséges tenni, az bizonyos fokú visszaszorításuk, más szavakkal, a konstruktív eredményüket jelentő tranzakció stabilizálása.

A szervezeti céloktól eltérő munkásmagatartások közül sokkal veszélyesebbek, és a szervezet szempontjából destruktívabbak azok, amelyek lappangva és tartósan érvényesülnek: bizonyos viszonylatokban a tranzakciók tartós hiányának tükröképei. Ezeknek az „apatikus” magatartásformának a likvidálása feltétlen szükséges, és elméletileg és gyakorlatilag egyaránt lehetséges is. Idetartozik a tartós teljesítményvissza-

#### 2. ÁBRA

A munkásmagatartások levezetése a gazdasági szervezet valóságos működésének sémájából





tartás, a következetesen rossz minőségű, gondatlan munka (amennyiben nem szervezési hiányosságokból adódik), az anyag- és energiapazarlás, a gépek rongálása, a munkaidőben való fusizás, és bizonyos értelemben a kilépések is. Ezek a cselekvési formák nem látványosan jelentkeznek, hiszen eredetük többnyire a hatalmi egyensúly teljes felborulása, az, hogy a munkások „labdába sem tudnak rúgni”. Megszüntetésük a tranzakciók hiányának felszámolásával, tranzakciók létrehozásával lehetséges.

Az általunk konstruktívnak tartott, jóllehet a szervezet céljaitól átmenetileg eltérő munkásmagatartások ésszerű korlátok közé szorítása, és a szervezet céljaitól tartósan eltérő destruktív munkásmagatartások felszámolása, úgy tűnik, a tranzakcióknak, az érdek- és hatalmi viszonyoknak a szervezeten belüli jelenlegi állapotában követel módosításokat. A hatalom hivatalos piramisa csak akkor működik, ha maga is felhasználja a tranzakciókat. Tény ugyanakkor, hogy az általános érdek, a kollektív cél elsőbbsége is betölthet bizonyos szerepet.

A munkásmagatartások alakulása (illetve a szervezeten belül az egyének, csoportok, rétegek közötti együttműködés megvalósulása) szempontjából az ideális állapot az, amikor a szervezet egésze viszonylag szilárd tranzakciókkal van lefedezve. Azaz a szervezeten belül nem csupán az érdek- és hatalmi viszonyok egyes viszonylataiban fordul elő (sokszor nem is szilárd) érdekkompromisszum, hatalmi egyensúly, illetve tranzakció, hanem ezek valamennyi érdek- és hatalmi relációt átfognak. (A formális szervezet kontroll mechanizmusának működése szempontjából nézve egyedül ez az állapot jelenti a munka szerinti elosztás lehető legkiteljesedettebb érvényesülését, hiszen a szervezeti tevékenység egészét lefedező multilaterális tranzakciók léte egyértelmű azzal, hogy a gazdasági előnyök és a megterhelés minden vonatkozásban viszonylag arányosan oszlanak meg.)

Hogyan lehet előrelépni egy ilyen ideális helyzet elérése felé?

Ehhez, kutatásunk tapasztalatai szerint elméletileg a következők szükségesek:

1. reális tudomásulvétele annak, hogy a gazdasági szervezeten belül strukturális eredetű érdek- és hatalmi ellentétek létezhetnek, következésképpen a konfliktusok létjogosultak, s a szervezet működése, fejlődése, adaptálódása szempontjából az eredményükként létrejövő tranzakciók kulcsfontosságúak.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> A hazai közvélemény egy része, különböző okokból képtelen és nem hajlandó különbséget tenni a között, ami társadalmi-gazdasági fejlődésünk jelenlegi szintjéből adódóan ténylegesen létezik, és amit majd a jövő fejlődése hoz magával, s egyelőre nagyrészt csak biztató cél. Ebből a hozzáállásból (pl. üzemi társadalmi funkcionáriusok) minden számukra valamilyen szempontból kényelmetlen jelenséget, indokolatlanul apologetikus módon véletlenszerűnek minősítenek. Így véletlenszerűnek bélyegzik a „negatív” munkásmagatartásokat, az érdekkellentéteket, a hatalmi konfliktusokat, hatalmi diszfunkciókat, az informális tevékenységet stb. Nos, távol áll tőlünk, hogy az általunk leírt jelenségeket, pontosabban konkrét megjelenési formákat az iparban általánosnak tekintsük. Bár ezek, úgy tűnik, strukturális eredetűek, tisztában vagyunk vele, hogy számtalan hasonló empirikus kutatásra van szükség megbízhatóan pontos bemérésükre. Éppen ebből a szempontból tartjuk elfogadhatatlannak viszont, amikor emberek (anélkül, hogy megfelelő mennyiségű, mélységű és differenciáltságú empirikus anyag állna rendelkezésükre, sőt gyakran anélkül, hogy egyszerűen nyitottak lennének a valóságból érkező információk befogadására és objektív értékelésére) ex katedra kijelentik, hogy a gazdasági szervezet működése, a társadalmi-gazdasági realitások már ma egybeesnek az ideálképekkel. Holott maguknak az ideáloknak, mint minden abszolút standardnak, is az a jellegzetességük, hogy teljesen soha nem érhetők el, csak megközelíthetők. Mindez pedig azért negatív, mert az illúziók készpénzként való fel fogása gátolja a valóság feltárását, holott a távlati célok felé haladás alapja éppen a jelenlegi helyzet tisztázása, realitásának elfogadása lehet.



2. viszonylag szabad mozgás biztosítása az érdek- és hatalmi viszonyok számára, hogy az érdekkonfliktusok és hatalmi összecsapások, a tranzakciók létének és hiányának állapotai láthatóvá váljanak;

3. a tranzakciók legalizálása és megszilárdítása mindazokban a viszonylatokban, ahol létrejöttek. Az egyéb relációkban olyan hatalmi viszonyok kialakítása, hogy a tranzakciók itt is létrejöhessenek;

4. mindez a formális szervezeti struktúrának a jelenleginél sokkal rugalmasabbá tételét, számos pontján bizonyos, hosszú idő óta szükséges módosítását kívánja meg, természetszerű összefüggésben bizonyos makrostrukturális változásokkal.

A gyakorlati előrehaladás természetesen sokkal bonyolultabb és igen nehéz folyamat. Egyrészt az érdek- és hatalmi viszonyok adott rendszerébe való beavatkozás a gazdasági, társadalmi, politikai szférákban olyan tovagyűrűző hatásokat válthat ki, amelyek várható kimenetelének megbízható felbecsülése a jelenlegi vizsgálatnál sokkal szélesebb körű és alaposabb munkát kíván. Másrészt a meglevő érdek- és hatalmi viszonyok, a kialakult status quo részéről, mindenféle külső beavatkozással szemben meglehetősen erős természetes ellenállás várható. A gazdasági reform azonban már megindította ezt a folyamatot, s a reform logikájába tökéletesen beleillő ilyen lépésekre előbb-utóbb megéri a helyzet.

Illő mértéktartással megkockáztatható az a feltételezés, hogy a gazdasági szervezet egészét „lefedező” tranzakciók rendszerének kialakítása felé elsődlegesen a hatalmi viszonyokban történő módosításokkal lehet előrelépni.<sup>9</sup> A gazdasági szerve-

<sup>9</sup> A hatalom kérdésének kezelése elsősorban azért igényel mértéktartást, mert maga a fogalom is túlságosan homályos, nehezen felderíthető, ami nem annyira a szóhasználatból, mint maguknak a tényeknek a „kétértelműségéből” fakad. A hatalom túlságosan sok

zet hatalmi rendszere, mint bizonyítottuk, két sarkalatos, egymástól elválaszthatatlan ponton szorul korrekcióra. Az egyik ilyen pont a gazdasági szervezetben tömörülő hatalom mennyiségének, a másik pedig a hatalom szervezeten belüli megosztásának a kérdése. A vállalatnál, a már megindult, de még korántsem kiteljesedett decentralizációval összefüggésben, egyfajta átmeneti „hatalmi inség” volt. A vállalati vezetés — bár hallatlanul dinamikus szerepet játszott, az esetek többségében kezdeményezőként lépett fel, és intenzívebb munkára szorította a szervezet tagjait — végső soron, mint megfogalmazták, „guzsba volt kötve”. A munkaügy azt panaszkolta, hogy „sem megfelelően jutalmazni, sem megfelelően büntetni nem tudott”, és anyagi eszközeinek krónikus hiánya folytán erőfeszítéseiben a legakutabb problémák tüneti kezelésére volt kénytelen szorítkozni, és lemondani arról, hogy a szervezeten belüli együttműködés valamiféle koncepciózus politikájának *folytatásával* foglalkozzék. Ilyen politika ki sem alakulhatott. Az átlagbér-ellenőrzés gazdasági szabályozójának, a munkaerőhiánynak és egyéb körülménynek a nyomása alatt képtelen volt arra, hogy a szervezeti együttműködés alapfeltételének tekintett munka szerinti elosztás megvalósítására átfogó lépéseket tegyen. Képtelen volt jól dolgozó munkásait megfizetni és a lanyhákat megbüntetni. Arra volt kényszerítve, hogy termelési feladatait kisebb vagy nagyobb számú, de „átlagosan” megfizetett munkással érje el. A vállalatvezetésnek kellő mértékű hatalom hiányában nem volt és nem is lehetett módja arra, hogy valamiféle stratégiát dolgozzon ki a formális szervezetnek a körülményekhez való

probléma viszonylag könnyű magyarázatát teszi lehetővé, ami óvatosságra int. Viszont a hatalom kérdésének vizsgálata nélkül a tárgyalt jelenségek egyszerűen nem értelmezhetők. Lásd Crozier i. m.



rugalmas alkalmazása elősegítésére: a vállalati politika, legalábbis a termelés „emberi” tényezőit tekintve, a már meglevő struktúra „foltoztatására” irányult.

A vállalatnál, összefüggésben a hatalom „ínségével”, rendkívül egyenlőtlenül oszlottak meg a hatalmi eszközök. A munkásoknak — jóllehet strukturális eredetű érdekellentét volt köztük és a vállalatvezetés között — átfogó formális érdekvédelmi szervezetük, legalábbis a konfliktusok központjában álló bérvitákban, valójában nem volt. A szakszervezet struktúrájánál, tradícióinál fogva alkalmatlan volt erre a szerepre. Ha azonban a szakszervezet felépítésénél fogva még alkalmas is lett volna a munkások hatékony támogatására, akkor sem követelhetette a vállalattól, hogy olyan döntéseket hozzon, amelyek központi népgazdasági szabályozóval kerültek volna szembe, vagy pedig a belső bérarányokat borították volna fel. A szakszervezet nem követelhetett nagyobb mérvű beleszólást a vállalat ügyeibe, mint amekkorát a vállalatvezetés kezében összpontosuló hatalom egyáltalán lehetővé tett. Ezért nem kerülhettek a bérkérdések a vállalati demokrácia kulcsintézményének, a termelési tanácskozásnak a napirendjére sem, márpedig ha a demokratizmus éppen a munkásokat legmélyebben érintő kérdés megvitatására nem terjedt ki, szükségszerűen megmaradt a tartalom nélküli formalitások szintjén. A súlyos bajt ugyanakkor az jelentette, hogy bár a munkások formális érdekvédelme nem volt megfelelően biztosítva, az informális érdekvédelem, a munkásság strukturáltsága folytán, egyes kiváltságos rétegek számára igen. Egyes munkásrétegek olyan szilárd informális hatalmi központokat alakítottak ki, amelyekre támaszkodva versenyre tudtak kelni a vállalatvezetés hatalmával, kieroszakolták (sokszor a termelés folyamatosságát veszélyeztető teljesítménycsökkenéssel és leállással) az átlagbér túllépését és különlegesen magas keresetek elérését is. Ennek terhei viszont azokra a munkásrétegekre hárultak,

amelyeknek nem volt informális hatalmi bázisuk, de formális érdekvédelmük sem, s ezáltal teljesen sarokba szorultak: dolgoztak, amíg bírtak, majd amikor a körülmények tűrhetetlenné váltak, kiléptek.

Elméletileg érdemes tehát fontolóra venni a reform szellemébe illő további decentralizálás, a vállalati önállóság további fokozása kérdését. A vállalatnál összpontosuló hatalom növelése, a hatalmi „ínség” megszüntetése (az átlagbér-ellenőrzés feloldásával vagy legalábbis lazításával, illetve más eszközökkel) kétségtelenül fontos lépcsőfoka lehetne annak a folyamatnak, amely a gazdasági szervezeten belül hatékonyabban működésképes hatalmi modellt hozna létre. (Az, hogy a gazdasági szervezeten belül mód nyíljon az egyes viszonylatokban meglevő krónikus érdekkonfliktusok, tranzakció-hiány felszámolásához, úgy tűnik a hatalom-mennyiség növelését kívánja.) A szervezet egészét átfogó tranzakció rendszer hatalmi feltételeinek ilyen megteremtése azonban, éppen a strukturális érdekellentétek miatt, önmagában korántsem biztosítaná a szükséges, de egyelőre hiányzó tranzakciók létrejöttét. A vállalatvezetés hatalmának egyoldalú növelése ugyanis a jelenlegi „kétoldalú” kiszolgáltatottságot a munkásság egyoldalú kiszolgáltatottságával váltaná fel. Ha az új, működésképes hatalmi modell autokratikus, ez csak a problémák magasabb szinten történő újrateremtődéséhez vezethet. A multilaterális érdekkompromisszumokhoz, tranzakciókhoz multilaterális hatalmi egyensúly rendszerre van szükség, s ebben nélkülözhetetlen a szakszervezet. A multilaterális hatalmi egyensúly rendszer ugyanis azt jelenti, hogy a sokoldalú érdekkonfliktusokban valamennyi réteg, csoport és egyén megfelelő hatalmi súllyal van képviselve. Ennek biztosítására viszont csak a szakszervezet, azaz egy formális szervezet lehet alkalmas. A szakszervezetnek ugyanis nemcsak a vállalat hatalmi súlyát kell ellensúlyoznia, hanem egyensúlyt kell teremtenie a munkásságon



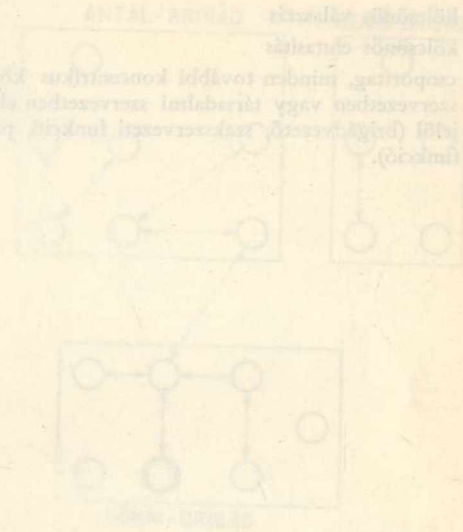
belül az erős informális pozíciókkal rendelkező és az azok nélküli csoportok, rétegek között is, mert ha ezt nem teszi meg, a munkások és a vállalat közötti alku, mint láttuk, egyértelműen egyes munkáscsoportok és rétegek rovására megy. Az előrehaladáshoz tehát az nyitná meg az utat, ha a gazdasági szervezet szintjén összpontosuló hatalom növekedésével párhuzamosan haladna a hatalom megosztásának folyamata, mégpedig úgy, hogy a munkásokat egy hatékonyan kiépített, a szakigazgatástól lehetőleg maximálisan függetlenített szakszervezet megfelelő hatalom birtokában képviselné az őket érintő vállalati döntésekben, a szakigazgatás minden szintjén. Ez az érdekképviselő pedig a munkások egészére kiterjedne olyan értelemben is, hogy a szakszervezetre hárulna az egyes munkárrétegeknek más munkárrétegekkel szembeni megvédésének feladata is. Ezt követően nyílhatna lehetőség arra, hogy az üzemi demokráciának a munkások közvetlen részvételét szorgalmazó intézményeinek működését is tényleges tartalommal töltsék meg. Az ilyen hatalmi modell léte az alapja egyúttal annak, hogy a gazdasági szervezet kontroll mechanizmusában a munka szerinti elosztás, amennyire ésszerű határok között ez lehetséges, megvalósulhasson. Így nyílhatna mód (egyebek közt éppen az üzemi demokrácia fejlesztésén keresztül) azoknak az akadályoknak az elhárítására is, amelyek ma a munkások nem gazdasági igényeinek (megbecsülés, presztízs, előrejutás, beleszólás sorsuk intézésébe stb.) kielégítését a formális szervezeten belül gátolják, s amelyek visszafojtottságáért a munkások pénzzel, illetve informális akciókon keresztül igyekeznek kárpótolni magukat.

Az érdek- és hatalmi viszonyoknak a módosítása, tapasztalataink alapján úgy tűnik, számos anyagi-gazdasági és tudattársadalmi mikro- és makrotényezőnek, a formális szervezeti struktúráknak, a már megindított gazdasági (és társadalmi) reformsorozatba illő, komplex és együttes módosítását kívánja

meg. Mégpedig oly módon, hogy a vállalati szintű változtatások (a kontroll mechanizmus, a döntési mechanizmus korrigálása stb.) és a szakszervezeti struktúra változásai feltétlenül összhangban álljanak a magas szintű korrekciókkal. A helyi intézkedések rugalmasan igazodjanak az azonos vállalaton belül is igen változó körülményekhez, a magasabb szintű módosítások pedig az eddigieknél rugalmasabban kövessék az igen eltérő feltételek között működő vállalatok sajátosságait. Annál is inkább, mert a makrostruktúra éppúgy szigorú logikával rendelkező rendszer, mint a mikrostruktúra, s ez a két logika elválaszthatatlan. Ily módon alakulhatnak úgy a vállalaton belüli érdek- és hatalmi viszonyok, hogy viszonylag szabad játékkuk minden csoport és réteg viszonylatában az érdekek kompromisszumához, azaz végső soron a gazdasági szervezet egész működését lefedező multilaterális, kellő szilárdságú tranzakció rendszerhez vezethet. Ezáltal lehet minimálisra korlátozni az olyannyira elterjedt „negatív” munkásmagatartásokat, a lehetőség szerint leszűkíteni az érdek- és hatalmi mozgást tükröző éles, bár kevésbé ártalmas cselekvésformák megjelenését, és teljesen felszámolni az akut hiányosságokat jelző, hallatlanul veszélyes lappangó „apatikus” magatartástípusokat.



## FÜGGELÉK

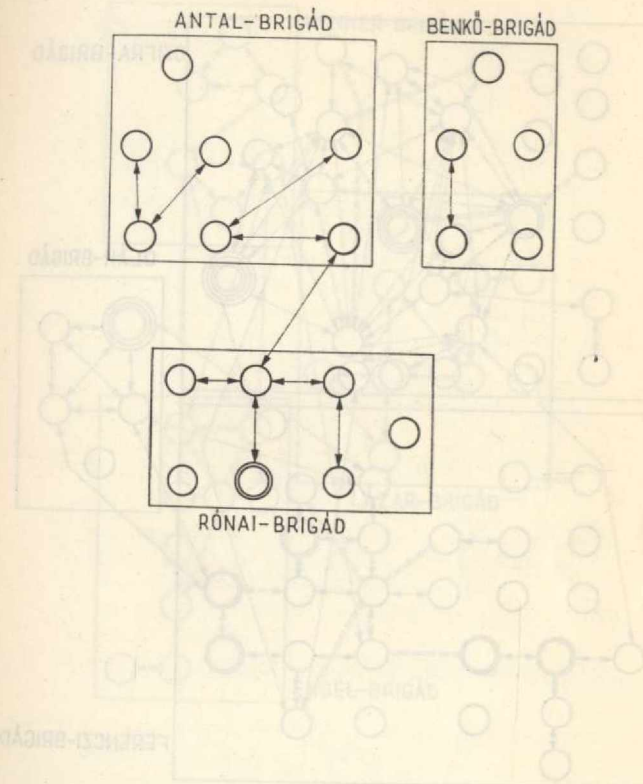




# JELMAGYARÁZAT

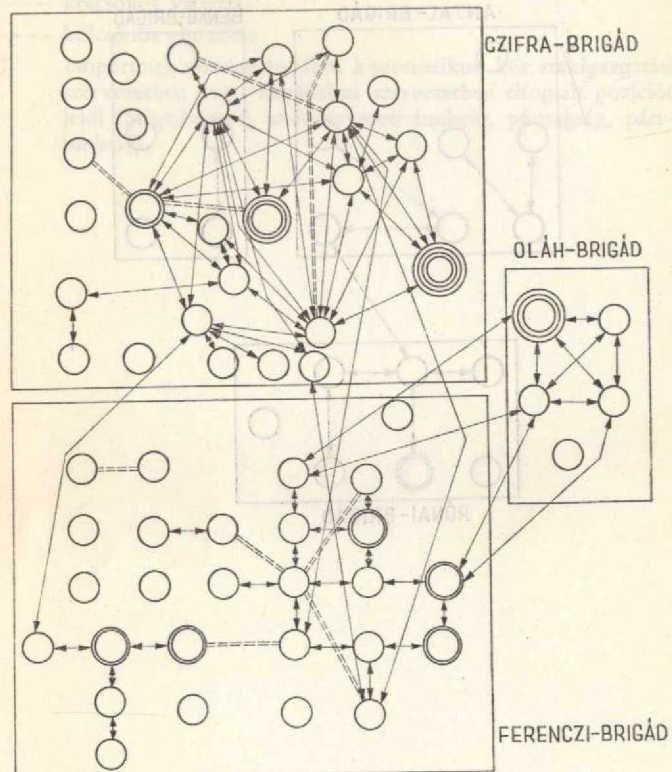
- kölcsönös választás
- kölcsönös elutasítás
- csoporttag, minden további koncentrikus kör szakigazgatási szervezetben vagy társadalmi szervezetben elfoglalt pozíciót jelöl (brigádvezető, szakszervezeti funkció, párttagság, párt-funkció).

## Az alkattárs-lakatosok kollektív szociogramja

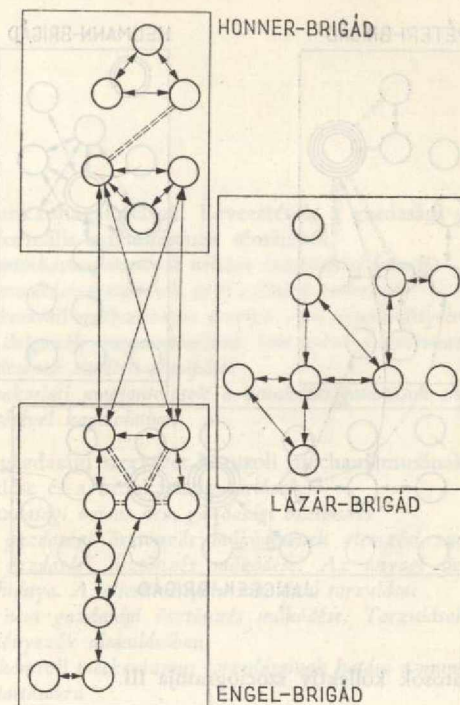




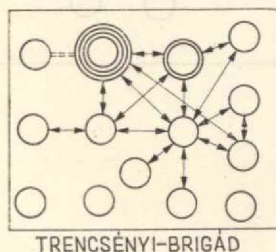
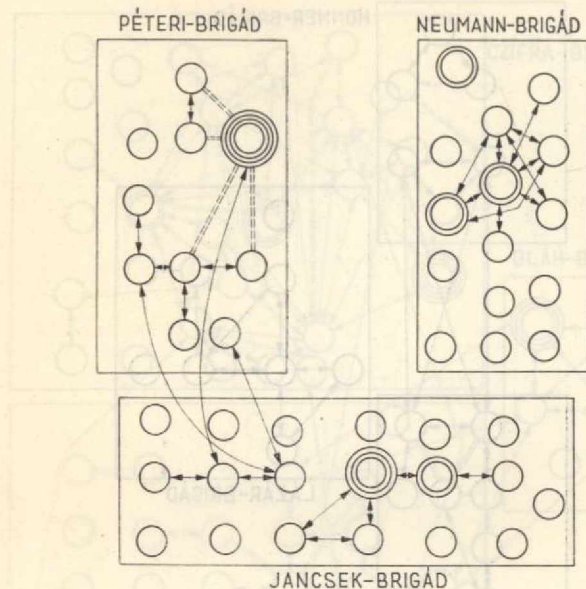
Az egyengető-lakatosok kollektív szociogramja



A szerelőlakatosok kollektív szociogramja I.







I. Munkásmagatartások. Levezetésük a gazdasági szervezet formális működésének sémájából	5
A munkásmagatartások néhány megjelenési formája	8
A munkásmagatartások és a vállalati szervezet	13
A kontroll mechanizmus szerepe — a teljesítményelv	21
A dolgozók magatartásainak levezetése a szervezet működésének elméleti sémájából	28
Gyakorlati megfontolások a munkásmagatartások megközelítésével kapcsolatban	31
II. A gazdasági szervezet kontroll mechanizmusának működése és a munkásmagatartások	37
Gazdasági versus nem gazdasági ösztönzés	40
A gazdasági ösztönzés működésének elemzési szempontjai	45
A gazdasági ösztönzés működése. Az anyagi perspektíva hiánya. A teljesítményelv sokoldalú torzulásai	50
A nem gazdasági ösztönzés működése. Torzulások a főbb tényezők alakulásában	71
A kontroll mechanizmus torzulásainak hatása a munkásmagatartásokra	80
III. A teljesítménnyel kapcsolatos munkásmagatartások problémái: a teljesítménytaktika	85
A teljesítményprobléma jelentkezésének előzményei	85
A teljesítményingadozás szervezési tünet vagy szándékos munkásakció?	88
A „túlórajáték” és a „céljutalomjáték”	93
A munkásmagatartások differenciáltsága	96
Az egyengető-lakatosok magatartása	99
A szerelőlakatosok magatartása	101
Az alkatrész-lakatosok magatartása	103



<i>A teljesítménnyel kapcsolatos munksmagatartások szakmai jellegzetességeinek összegezése</i>	104
IV. A munksmagatartások és az informális szervezet	107
<i>Az informális szervezet megközelítése</i>	109
<i>Informális struktúrák a szakmákban</i>	111
<i>Az informális struktúra és a művezető</i>	113
<i>A teljesítménytaktika és az informális szervezet — a munkás-ság rétegződése</i>	116
<i>A formális szervezet emberszemlélete és az informális tevékenység</i>	119
V. Érdekvizonyok a gazdasági szervezetben és a környezet	129
<i>Az érdekekről általában</i>	129
<i>A vállalati vezetés érdekeiről</i>	132
<i>Az alsó szintű vezetés érdekeiről</i>	138
<i>A munkások érdekeiről</i>	142
<i>Az irányadó munkásréteg érdekeiről</i>	150
<i>Az ellenzéki réteg érdekeiről</i>	152
<i>A periférius réteg érdekeiről</i>	154
<i>Az alkatrész-lakatosok sajátos érdekeiről</i>	158
VI. Hatalmi viszonyok a gazdasági szervezetben és a környezet	163
<i>A hatalomról általában</i>	163
<i>A vállalatvezetés hatalmáról</i>	165
<i>Az alsó szintű vezetés hatalmáról</i>	170
<i>A szakszervezetről</i>	173
<i>A munkások hatalmáról</i>	180
VII. Tranzakciók a gazdasági szervezetben — a teljesítménytaktika és a fluktuáció	189
<i>A tranzakcióról általában</i>	189
<i>A tranzakciók és a kontroll mechanizmus</i>	191
<i>A vállalatvezetés és a munkások közötti tranzakciók</i>	194
<i>Az irányadó réteg kiváltságai — a létszámtartás</i>	197
<i>Tranzakciók az egyes munkásrétegek között</i>	202
<i>Az alsó szintű vezetők és a munkások tranzakciói</i>	206
<i>A tranzakciók és a munksmagatartások — a teljesítménytaktika és a fluktuáció</i>	211

VIII. A kontroll mechanizmus korrigálásának problémája.	
<i>Kölcsönhatási viszonyok. A munksmagatartások visszahatása</i>	221
<i>A kölcsönhatás, a visszahatás — a „negatív” munksmagatartások felszámolására tett vállalati lépések kudarca</i>	222
<i>Kölcsönhatási viszonyok: a kontroll mechanizmus és a döntési mechanizmus összefüggésének példája</i>	227
<i>A munksmagatartások visszahatása: a munkanormák és az osztószámok példája</i>	234
<i>A manipuláció kérdése. A nem gazdasági ösztönzés problémái</i>	242
<i>A hatékony ösztönzés egyes akadályainak abszolutizálásáról</i>	249
IX. A munksmagatartások levezetése a társadalmi-gazdasági környezetből. A formális szervezet működési sémájának revíziója	257
<i>A társadalmi-gazdasági környezet: a magatartások legátfogóbb meghatározója a gazdasági szervezetben</i>	261
<i>Érdek- és hatalmi viszonyok a gazdasági szervezetben</i>	264
<i>A konfliktusok és a tranzakciók szerepe a szervezeti magatartások alakulásában</i>	266
<i>A formális szervezet és az informális szervezet</i>	270
<i>A munksmagatartások levezetése a társadalmi-gazdasági struktúrából</i>	275
<i>A „negatív” munksmagatartások felszámolásának problémája</i>	276
Függelék	287